



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

**Comunicación y prevención de conflictos socio-
ambientales Caso: Empresa Minera Barrick
Misquichilca sede Pierina y la Comunidad Ramón
Castilla y Centro Poblado Mataquita, Ancash 2014**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social

AUTOR

Julissa Patricia REYES CALDERÓN

ASESOR

Franz Jesús PORTUGAL BERNEDO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Reyes, J. (2016). *Comunicación y prevención de conflictos socio-ambientales Caso: Empresa Minera Barrick Misquichilca sede Pierina y la Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita, Ancash 2014*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Académico Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

440

Escuela Académico-Profesional de Comunicación Social

"Año de la consolidación del Mar de Grau"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


166


En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los siete días del mes de abril de dos mil dieciséis, siendo las 15:00 horas, con la Presidencia de la Mg. María Magdalena García Toledo, los miembros del Jurado: Lic Rosa Cusipuma Arteaga, Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado y su Asesor Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo se reunieron con la finalidad de escuchar la sustentación de la Tesis: **COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS SOCIO-AMBIENTALES Caso: Empresa Minera Barrick Misquichilca sede Pierina y la Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita, Ancash 2014**, que la bachiller **Julissa Patricia Reyes Calderón** ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó al bachiller a exponer la Tesis. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

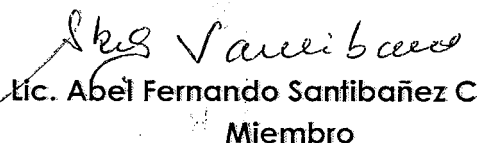
Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como Sobresaliente con la calificación de Dieciocho (18).

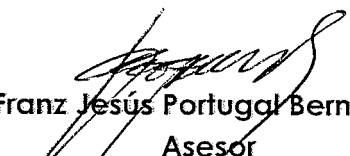
El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **Julissa Patricia Reyes Calderón**.

Siendo las 16:30 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Miembro


Mg. María Magdalena Toledo
Presidente


Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Miembro


Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo
Asesor

A mis padres que son un ejemplo de fortaleza y perseverancia, a mi alma mater San Marcos por los conocimientos adquiridos y a todas aquellas personas que a través de su asesoría y mensajes de aliento contribuyeron en la culminación del presente trabajo de investigación.

*“Nunca consideres al estudio como una obligación
sino como una oportunidad para penetrar en el
bello y maravilloso mundo del saber”*

Albert Einstein

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	
OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. Delimitación del objeto de estudio	12
1.2. Objetivos de la investigación	14
1.3. Justificación	15
1.4. Hipótesis de trabajo	17
1.5. Diseño de investigación	17
1.5.1. Sistema de variables:	19
CAPÍTULO 2	
ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	21
2.1. Estado de la cuestión	21
2.1.1. Conceptualización de la comunicación organizacional.....	21
2.1.2. Comunicación estratégica	25
2.1.3. El conflicto	38
2.1.4. Conflicto Socio-ambiental:.....	45
2.1.5. Comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales.....	51
2.2. Marco Teórico.....	56
2.2.1. Enfoque teórico	56
2.2.2. Definiciones	57

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DEL CASO: COMPAÑÍA MINERA BARRICK MISQUICHILCA-PIERINA Y COMUNIDAD RAMÓN CASTILLA Y CENTRO POBLADO MATAQUITA.....	59
3.1. La empresa y sus campos de acción	59
3.1.1. Descripción de la empresa	59
3.1.2. Visión.....	61
3.1.3. Valores Corporativos	61
3.1.4. Política de responsabilidad social.....	63
3.1.5. Eje de intervención social y relacionamiento comunitario.....	65
3.1.6. Contribución económica y responsabilidad legal.....	72
3.1.7. Informe de Malthus y normativa de responsabilidad social	73
3.2. Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita.....	75
3.2.1. Comunidad Campesina Ramón Castilla	75
3.2.2. Centro Poblado de Mataquita	84
3.3. Identificación de los conflictos potenciales entre la Minera Barrick Misquichilca S.A. y la Comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita.	94
3.4. Estrategias de comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales.....	107
3.4.1. Estructura organizacional del área de Relaciones Públicas (RRPP) y Comunicaciones y Relaciones Comunitarias	107
3.4.2. Objetivos estratégicos corporativos	110
3.4.3. Cuadro de prioridades, iniciativas y actividades	110

3.4.4. Estrategias de comunicación.....	115
CAPÍTULO 4	
PRESENTACION DE RESULTADOS	123
4.1. Eficacia de las estrategias de comunicación de la empresa en la prevención de conflictos.....	123
4.1.1. Información de inteligencia: monitoreo y sistema de alertas	123
4.1.2. Escucha activa: ferias, eventos y visitas.....	129
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	156
Anexo 1: Entrevista en profundidad	157
Anexo 2: Focus group.	160
Anexo 3: Encuesta	163
Anexo 4: Reporte de coyuntura.....	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Macrosistema y Suprasistema.....	26
Gráfico N° 2: Modelo de comunicación estratégica.....	26
Gráfico N° 3: Sistema integrado de dirección de Comunicación Estratégica- (Hexag-on)	31
Gráfico N° 4: Dimensiones del conflicto	42
Gráfico N° 5: Factores que desencadenan conflictos	43
Gráfico N° 6: Factores que contribuyen en los conflictos socio-ambientales ...	50
Gráfico N° 7: Modelo de intervención social	66
Gráfico N° 8: Ejes de desarrollo	67
Gráfico N° 9: Modelo de proyecto productivo- Cuncashca.....	69
Gráfico N° 10: Programa de voluntariado	71
Gráfico N° 11: Ubicación de la Comunidad Ramón Castilla.....	76
Gráfico N° 12: Población por edad de la comunidad Ramón Castilla	77
Gráfico N° 13: Actividad económica principal del jefe de hogar– Comunidad Ramón Castilla.....	77
Gráfico N° 14: Actividades económicas secundarias- Comunidad Ramón Castilla	78
Gráfico N° 15: Nivel educativo- Comunidad Ramón Castilla.....	79
Gráfico N° 16: Población del Centro Poblado Mataquita.....	85
Gráfico N° 17: Actividad económica principal del jefe de hogar – Centro Poblado Mataquita	86

Gráfico N° 18: Actividad económica primaria de otros miembros de la familia- Centro Poblado Mataquita	86
Gráfico N° 19: Nivel educativo- Centro Poblado Mataquita.....	88
Gráfico N° 20: Relación social entre la compañía minera y actores.....	95
Gráfico N° 21: Representación gráfica de grupos de interés externos.....	115
Gráfico N° 22: Encuesta - Género.....	129
Gráfico N° 23: Encuesta -Edad	130
Gráfico N° 24: Encuesta- Comunicación permanente entre empresa y comunidad.....	130
Gráfico N° 25: Encuesta- Medio y frecuencia de comunicación entre la comunidad Ramón Castilla y la empresa minera	132
Gráfico N° 26: Encuesta- Medio y frecuencia de comunicación entre el centro poblado Mataquita y la empresa minera	133
Gráfico N° 27: Encuesta-Temas que predominan en la comunicación que tiene el relacionista comunitario con la comunidad.....	134
Gráfico N° 28: Encuesta- Temas que la comunidad tiene poca información .	135
Gráfico N° 29: Encuesta- Temas que la comunidad debe conocer en profundidad	136
Gráfico N° 30: Encuesta- La comunidad Ramón Castilla cómo califica las actividades y/o eventos que realiza la empresa.....	137
Gráfico N° 31: Encuesta- El Centro Poblado Mataquita cómo califica las actividades y/o eventos que realiza la empresa.....	138
Gráfico N° 32: Encuesta- ¿Considera que las actividades y/o eventos que realiza la empresa responde a lo que quieres conocer?	139

Gráfico N° 33: Encuesta- Sobre las ferias informativas, ¿la información que se le presenta es fácil de entender?	140
Gráfico N° 34: Encuesta- Sobre las visitas guiadas, ¿la información que se le presena es fácil de entender?	142
Gráfico N° 35: Encuesta- Opinión de la comunidad de Ramón Castilla respecto a la visitas guiadas.....	143
Gráfico N° 36: Encuesta- Opinión del centro poblado Mataquita respecto a las visitas guiadas.....	144
Gráfico N° 37: Encuesta- ¿Considera que la información brindada por la minera es suficiente para evitar conflictos entre la empresa y la comunidad.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre la teoría clásica y la nueva teoría estratégica	35
Tabla 2: Análís FODA – Comunidad Ramón Castilla	79
Tabla 3: Análisis FODA - Centro Poblado Mataquita	89
Tabla 4: Posiciones e intereses de la comunidad frente a la empresa	97
Tabla 5: Jerarquización de temas potencialmente conflictivos	98
Tabla 6: Síntoma de temas potencialmente conflictivos	102
Tabla 7: Prioridades, iniciativas y actividades de la empresa minera Barrick-Pierina.....	111
Tabla 8: Descripción de actividades de comunicación	118

INTRODUCCIÓN

Los conflictos socio-ambientales en el Perú por mucho tiempo han sido abordados por enfoques sociológicos, legales, históricos y psicológicos, centrándose principalmente en la gestión de los mismos más que en su prevención. Ante esta realidad, la presente investigación aborda este tema desde un enfoque comunicativo que busca prevenir los conflictos socio-ambientales a través de la comunicación estratégica y la gestión de conflictos potenciales.

La comunicación estratégica es un modelo de gestión sistémico, contingente y dinámico que alinea el mensaje que se transmite al público con el quehacer corporativo, es decir persigue la coherencia entre lo que dice y hace la empresa. Esto se logra, tal como lo propone Daniel Scheinsohn (2011), gestionando los seis campos que activan la estrategia como son la “personalidad” que responde a la pregunta ¿cómo somos?, “identidad” que responde a ¿quiénes somos?, “cultura” a ¿cómo hacemos lo que hacemos?, “vínculo” a ¿cómo nos relacionamos?, “comunicación” a ¿cómo nos expresamos? y finalmente “imagen” que responde a la pregunta ¿qué impresión suscitamos? Alinear todas éstas áreas bajo un mismo concepto y fin permitirá mayor credibilidad de parte de la comunidad hacia la empresa y con ello construir un clima de confianza entre ambas partes que nos ayudará a la prevención de conflictos.

Del mismo modo, a través de la gestión de conflictos potenciales que es un modelo propuesto por Chase (1984) nos permitirá no solo identificar los temas que podrían desencadenar en conflicto, sino desarrollarlos, de manera que cuenten con un plan de acción en donde se configuren respuestas inmediatas y/o anticipadas a los conflictos, se identifique a los públicos afectados y se haga seguimiento para luego revalorar si continúan siendo conflicto o no para la empresa.

Una empresa minera en la actualidad, se encuentra en la búsqueda de la sustentabilidad que radica en crear valor no solo para los inversionistas, los colaboradores y clientes, sino, para todos los públicos claves en donde se desenvuelve la actividad minera. En ese sentido, la comunicación estratégica está alineada a la creación del valor sustentable, por ello, trabaja para construir confianza y lealtad por medio de la identificación de los intereses que priman en cada uno de los públicos analizando cómo estos se articulan entre sí y cómo podrían alinearse con el sistema de intereses propios de la empresa.

Para los fines de la presente investigación se ha desarrollado un estudio de caso, en donde hemos analizado las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera Barrick Misquichilca sede Pierina- Ancash para la prevención de conflictos socio-ambientales y la manera cómo éstas contribuyen en la prevención de dichos conflictos; para ello, se han utilizado las siguientes técnicas de recolección de datos: focus group para determinadas áreas de la empresa, entrevistas en profundidad para los funcionarios de la misma, y encuestas con preguntas mixtas (abiertas y cerradas) aplicadas a la comunidad.

En el primer capítulo de la presente tesis mencionamos el objeto de estudio, el problema de nuestra investigación así como su justificación y finalidad. De igual manera, hemos planteado la hipótesis de trabajo y el diseño de investigación utilizado, así como las técnicas e instrumentos de medición.

En el segundo capítulo hemos desarrollado, en primer lugar, el estado del arte para comprender cómo se enmarca nuestro estudio en la línea investigativa de la comunicación y conflictos socio-ambientales; en una segunda parte de este capítulo se encuentra el marco teórico donde hemos conceptualizado las principales definiciones que acompañarán a lo largo de la investigación; todo esto a través desde un enfoque de comunicación estratégica, la cual propone una comunicación más relacional que permita conocer los intereses y necesidades del público objetivo respecto al quehacer de la empresa.

El análisis de caso conforma el tercer capítulo. Es una etapa descriptiva del actuar de la empresa minera y de la comunidad Ramón Castilla y el centro poblado Mataquita. En ella, se identifica la relación y los conflictos potenciales que tienen ambas comunidades respecto a la empresa. Así también se describen las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick- Pierina.

En el cuarto y último capítulo, hemos realizado el análisis de resultados de los instrumentos de recolección que se han aplicado, con el fin de conocer la eficacia de las estrategias de comunicación y la manera cómo contribuyen en la prevención de conflictos socio-ambientales. En esta sección se podrá comprender si la hipótesis de trabajo planteada al inicio ha resultado o no comprobada.

Finalmente podemos decir que la presente investigación nutre la línea de investigación de la comunicación en conflictos socio-ambientales desde una perspectiva preventiva y pone énfasis el uso de un nuevo modelo de comunicación: **La comunicación estratégica**, lo que da oportunidad a los comunicadores sociales para que lideren la aplicación y proceso de este campo de estudio en las organizaciones.

CAPÍTULO 1

OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Delimitación del objeto de estudio

El presente estudio tiene por objeto dar a conocer la contribución de las estrategias de comunicación que desarrolla la empresa Minera Barrick-Pierina, en la prevención de conflictos socio-ambientales en dos comunidades que pertenecen a la zona de influencia directa de la mina: la comunidad campesina Ramón Castilla ubicada en el distrito de Independencia y el centro poblado de Mataquita, ubicado en el Distrito de Jangas, provincia Huaraz, región Ancash. Dichas estrategias serán estudiadas bajo el modelo de comunicación estratégica basado en el enfoque sistémico que nos propone Daniel Scheinsohn (2011), y la gestión de conflictos potenciales propuesto por Chase (1984).

La actividad minera en el Perú, se ha desenvuelto históricamente en las zonas alto andinas rurales, tradicionalmente agropecuarias y con altos niveles de pobreza. Esta actividad ha ido expandiéndose desde la década de 1990 de manera acelerada, debido a la implementación de una política de apertura a la inversión privada.

Este interés del Estado por la inversión en la minería ha generado múltiples conflictos por el uso de la tierra y el agua entre las empresas inversionistas y las comunidades campesinas. Los motivos de conflicto han sido varios: desde el propio uso que se le va a dar a la tierra, o el aprovechamiento del agua, hasta la distribución de los beneficios económicos derivados de la minería, pasando por los efectos negativos particularmente en el medio ambiente- que afectan la salud de la población y la productividad de los suelos.

Ante ese contexto, la empresa minera Barrick Misquichilca S.A con su centro minero “Pierina” ubicado en la región Ancash, comenzó a operar en el año 1998, cuando la información sobre los impactos de esta actividad en las

localidades era escasa y la legislación ambiental era pobre. Con el pasar de los años, esta realidad fue cambiando, se implementaron mecanismos de distribución de la riqueza generada por dicho sector, entre ellos el más reconocido y hasta ahora existente canon minero, recurso económico que es destinado de manera proporcional a la ubicación geográfica y a la afectación de las comunidades por la actividad minera.

El diálogo y la comunicación fueron cobrando mayor importancia en la resolución de conflictos, y los mecanismos de reclamo de dichas comunidades por los compromisos incumplidos de la minera se fueron institucionalizando como son la implementación de Mesas de Diálogo y dependencias descentralizadas de resolución de conflictos. Situación que obligó a la empresa a crear nuevas estrategias de comunicación que permita mejorar el relacionamiento con las comunidades para construir un clima de confianza, prevenir conflictos socio-ambientales y garantizar la continuidad de la operación minera.

Las nuevas estrategias de comunicación que viene desarrollando la empresa son las siguientes: relacionamiento directo con grupos de interés y fomento de participación ciudadana a través de talleres y ferias ambientales, gestión del Sistema de Quejas y Reclamos, difusión de información relevante para el desarrollo de capital reputacional de Barrick que incluye: temas operativos, medio ambiente, donaciones, auspicios, eventos, voluntariado, entre otros; monitoreo del clima social a través de los reportes de coyuntura y presencia y participación de los responsables del área de comunicaciones en grupos de análisis respecto a temas de minería: Grupo Ancash y Grupo Diálogo Minero.

Sin embargo, la presencia de conflictos socio-ambientales deslegitimizan estas acciones, ocasionando que se evalúe si las estrategias de comunicación ejercidas por la empresa realmente cumplen el objetivo de prevención o solo sirven como atenuantes del conflicto, y para ello se ha establecido centrar el estudio en dos comunidades de zona de influencia directa: Comunidad Campesina Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita.

Por lo expuesto, la pregunta que formulamos respecto del problema es

¿De qué manera las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick- Pierina contribuyen a la prevención de conflictos socio-ambientales en la comunidad campesina de Ramón Castilla del distrito de Independencia y en el Centro Poblado de Mataquita del distrito de Jangas, departamento de Ancash?

1.2. Objetivos de la investigación

La investigación busca conocer la manera cómo las estrategias de comunicación que utiliza la Minera Barrick, sede Pierina contribuyen a la prevención de conflictos socio-ambientales en la comunidad campesina Ramón Castilla del Distrito de Independencia y el Centro Poblado de Mataquita del Distrito de Jangas de la provincia Huaraz, departamento Ancash. La definición de este objetivo general dio origen a las dos siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick Pierina para la prevención de conflictos socio ambientales en la comunidad de Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita?
- ¿Cuál es la eficacia de las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick Pierina en la prevención de sus conflictos socio ambientales?

Para responder las interrogantes iniciales, se formularon dos objetivos específicos que han guiado el desarrollo de la investigación. El primero busca identificar las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick para la prevención de conflictos socio-ambientales y a su vez explorar acerca de su aplicación. Este objetivo implica comprender la dinámica de comunicación que utiliza la empresa para relacionarse con la comunidad.

El segundo objetivo está orientado a determinar la eficacia de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos socio-ambientales. Este propósito es muy importante para el estudio, ya que nos dará a conocer si naturalmente las estrategias están siendo bien

empleadas y sobre todo si responden a los problemas y/o necesidades de comunicación que tiene la población para fortalecer un clima de confianza y respeto entre la empresa y la comunidad. Confianza que consideramos un valor fundamental para la prevención de conflictos de todo tipo. Para ello se aplicará una encuesta mixta (preguntas cerradas y abiertas) a ambas comunidades.

1.3. Justificación

Actualmente, este tema cobra importancia debido al incremento de conflictos socio-ambientales en el país y a la intensidad de la violencia ejercida por los actores involucrados. Hasta junio del 2015 se registraron 210 casos de conflictos sociales de los cuales el 67% (141) son de tipo socio-ambiental, siendo la minería, la actividad más vinculada a la conflictividad con 66% (93) del total de casos registrados¹.

Esta situación ha evidenciado la ausencia del Estado, la Empresa y la sociedad civil en la prevención y resolución de conflictos sociales y/o socio-ambientales. Aunque en el mundo académico se ha tratado el tema desde perspectivas sociológicas, legales y psicológicas que han sentado las bases para comprender la problemática, aparecen muy pocos estudios con un enfoque comunicativo.

De ahí que el poder de la comunicación es importante para que dentro de un clima de desconfianza, prejuicios, desinformación, incertidumbre, relaciones de poder, etc., se implementen propuestas que apunten a construir nuevas formas de relacionamiento que promuevan el diálogo igualitario y transparente, se construyan además espacios que permitan establecer planes de desarrollo concertados entre la empresa minera y la comunidad local.

Entonces, ante esa necesidad es que surge la presente investigación que busca proponer las pautas de estrategias de comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales, basado en un enfoque sistémico de la

¹ Reporte mensual de conflictos sociales N° 136, Defensoría del Pueblo, junio 2015.

comunicación estratégica, a partir del análisis de caso de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera Barrick-Pierina en la comunidad de Ramón Castilla y centro poblado de Mataquita que pertenecen a la provincia distrital de Independencia y Jangas respectivamente, de la región Ancash.

Cabe señalar que Ancash es el departamento que registra el mayor número de conflictos (30)² y presenta también la mayor área de concesiones mineras, con 1,79 millones de hectáreas que representan el 49,2% del terreno total de la región, de acuerdo con los últimos informes de la ONG CooperAcción³, lo cual hace más importante centrar el estudio en ese ámbito.

Además, es necesario enfatizar que desde el campo metodológico y técnico de la comunicación, se ha discutido muy poco a cerca de la prevención de conflictos socio-ambientales, no obstante, existen estudios que han preferido enfocarse en la resolución y manejo del conflicto, como son las tesis: “*La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos sociales*”⁴ de Miranda y “*Comunidades y Minería: La Comunicación en el conflicto*”⁵ de Carrillo.

Un acercamiento en el campo teórico y técnico que contribuye para la presente investigación lo encontramos en el estudio llamado “Empresas minera y población: estrategias de comunicación y relacionamiento” elaborado por ECKHARDT, Karen; GIRONDA, Aldo; LUGO, Jeannette; OYOLA, Walter; UZCÁTEGUI, Reina⁶.

Por lo expuesto, se evidencia un vacío no solo académico del tema, sino también para fines prácticos, ya que se requiere construir un clima social de

² Reporte mensual de conflictos sociales N° 136, Defensoría del Pueblo, junio 2015.

³ OLCA-Perú. Artículo del 28 de marzo del 2013: <http://olca.cl/articulo/nota.php?id=103063>

⁴ MIRANDA, Ana Flavia (2010). *La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso*. Tesis presentada para obtener el grado académico de Magister en comunicaciones por la Universidad Pontificia Católica del Perú.

⁵ CARRILLO, Sandra Verónica (agosto 2011): *Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto*. Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima-Perú.

⁶ ECKHARDT, Karen; GIRONDA, Aldo; LUGO, Jeannette; OYOLA, Walter; UZCÁTEGUI, Reina (2009). *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*. Lima: Universidad ESAN, 180 p.

confianza con las comunidades que garantice la sólida presencia de la inversión privada y/o minera en nuestro país.

1.4. Hipótesis de trabajo

Las estrategias de comunicación de la empresa minera Barrick- Pierina en la comunidad Ramón Castilla y centro poblado Mataquita son insuficientes para la prevención de conflictos socio-ambientales porque no corresponden a las necesidades de comunicación de dichas comunidades que permitan la construcción de un clima de confianza.

1.5. Diseño de investigación

El presente estudio de investigación es de tipo explicativo, porque va a dar a conocer la contribución e impacto que tienen las estrategias de comunicación en la prevención de conflictos socio-ambientales buscando una relación de causa- efecto.

En primer lugar se presentarán las características y aplicación de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos socio-ambientales, para luego señalar si éstas realmente contribuyen en tal fin. Esto se realizará de acuerdo al modelo que nos plantean Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng, (1988); Heath, (1997) y González Herrero, (1998) respecto a la gestión de conflictos potenciales, y al enfoque de comunicación estratégica que lidera Sheinsohn (2011) y Rafael Pérez (2010). Y para ello se ha establecido realizar el estudio en la comunidad Ramón Castilla y el centro poblado Mataquita.

En ese sentido, la investigación se dividirá en cinco etapas, en la primera se especifica el diseño del proyecto, en la segunda se darán los conceptos básicos y el estado de la cuestión del tema, en la tercera y cuarta parte se analizará el estudio del caso, vinculada a la eficacia de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos

socio-ambientales. En la quinta etapa se realizarán las conclusiones y recomendaciones.

Tal como se señaló, la primera etapa, principalmente, especifica los componentes del diseño del proyecto. En la segunda, se definirán los conceptos básicos que serán utilizados a lo largo de la investigación, así como, el estado de la cuestión sobre el tema: comunicación y conflictos socio-ambientales.

En relación a la tercera, se hará el análisis de caso que contempla en un primer momento dar a conocer el marco general de la empresa y su relación con la comunidad Ramón Castilla y el centro poblado Mataquita, para luego describir las estrategias que utiliza la minera para la prevención de conflictos socio-ambientales en ambas. Para ello, se emplearán las técnicas de Revisión Documental para conocer el concepto y funcionamiento del proceso comunicativo que utiliza la empresa, así como para fijar los parámetros de análisis; se hará uso de la entrevista realizada a algunos gerentes de la empresa y focus group al área de Comunicaciones y Relaciones comunitarias con el fin de obtener un conocimiento más amplio y claro de la aplicación de las estrategias.

En la cuarta parte se presentarán los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección y medición que serán aplicados a las comunidades con el fin de determinar la contribución de dichas estrategias en la prevención de los conflictos socio-ambientales.

Para tal fin, primero se partirá de un trabajo de gabinete valiéndose también de la Revisión Documental, para así recabar todo tipo de antecedentes sobre estudios de medición de percepción y/o actitudes de la comunidad hacia la empresa. Luego se llevará adelante un estudio cualitativo y cuantitativo a través de la aplicación de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas realizadas a la población de las comunidades y a sus principales representantes.

Finalmente se plantearán las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados y el desarrollo teórico de la presente investigación.

1.5.1. Sistema de variables:

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Variable independiente: Estrategias de comunicación de la minera Barrick-Pierina	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Propósito de la estrategia. - Descripción de las actividades que compensan estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Focus Group - Entrevistas en profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de registro - Ficha de cotejo - Guía de entrevista
Variable dependiente: Prevención de conflictos socio-ambientales en la comunidad Ramón Castilla y centro poblado Mataquita	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento de los objetivos de comunicación en las estrategias y actividades de comunicación - Concordancia de las actividades implementadas de acuerdo a las necesidades de comunicación para la 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de cotejo - Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cédula de cuestionario

	prevención de conflictos socio- ambientales - Grado de aceptación de las comunidades sobre las actividades que realiza MBM.		
--	--	--	--

CAPÍTULO 2

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

2.1. Estado de la cuestión

2.1.1. Conceptualización de la comunicación organizacional

Para los fines de esta investigación se ha establecido desarrollar el concepto de comunicación entendido desde el punto de vista organizacional.

La comunicación organizacional, según Saladrigas (2005:55), tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la sociología y en las ciencias de la administración; de ahí que ha sido explicada desde diversos enfoques como son los mecánicos, psicológicos, contingenciales, interpretativos y críticos.

A continuación, un resumen de los enfoques por los cuales ha sido tratada la comunicación organizacional:

El enfoque mecánico se concentra en la transmisión y recepción acuciosa del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado este último generalmente pasivo. Este proceso que se ve como lineal y transitivo pone poco interés en la retroalimentación y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración.

Para Jablin y Putnam (2001:129) el enfoque psicológico señala que en las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación, presume de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor quien selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Lo que es denominado como filtros

conceptuales y que no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos.

Lucas Marín (1997: 61) El enfoque sistémico postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema, puesto que, la comunicación sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno.

Fernández Collado (1997:104) El enfoque contingente de la conducta se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta.

En esta investigación adoptaremos el enfoque sistémico y contingente, toda vez que, postulan que la comunicación es el ADN de la organización porque interrelaciona a la empresa con su público interno y externo adecuando su estructura con variables situacionales propias de las personas, el ambiente y la cultura.

A partir de la década de los 80's, diferentes autores entre ellos los más destacados Fernández, Trelles, Noski y Canale, ponen énfasis en el papel que debe desempeñar la gestión estratégica de la comunicación organizacional para arraigar proyectos sociales a favor de la consolidación de espacios verdaderamente democráticos dentro de las organizaciones, a la vez contribuir al mejoramiento del ejercicio de responsabilidad social de las organizaciones públicas, privadas y del sector terciario.

El especialista Fernández Collado define la comunicación organizacional como:

*“Un conjunto de técnicas encaminadas a influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que la compañía cumpla mejor y más rápido sus objetivos”.
(Fernández, 1997, pág. 55)*

Esta conceptualización de Collado hace referencia al flujo de comunicación interna y externa en las organizaciones.

Precisamente, Goldhaber (1977:18) afirma que consiste en el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. El flujo está dado por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal de carácter interno, pero además, abarca redes externas, con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno, además considera que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

Trelles expresa que:

“La comunicación organizacional puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”. (Trelles, 2004, pág.110)

Al analizar las diferentes definiciones que existen, la mayoría de los autores presentan puntos en común en lo que respecta a que la comunicación implica un flujo de mensajes, un propósito, una dirección o direcciones y un medio empleado, además la presencia de personas, sus sentimientos y actitudes que conforma el comportamiento organizacional de la empresa.

Por otro lado, la definición que veremos a continuación de Canale sobre la comunicación permite incorporar otros aspectos al concepto de comunicación organizacional:

La comunicación:

“(a) es una forma de interacción social; (b) implica un alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido; (c) tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales que rigen el uso apropiado de la lengua y ofrecen referencias para la correcta interpretación de las expresiones; (d) se realiza bajo limitaciones psicológicas y otras condiciones como restricciones de memoria, cansancio y distracciones;(e) siempre tiene un propósito (por ejemplo, establecer relaciones sociales, persuadir o prometer”. (Canale, 1995, pág.64)

Frente a las características sobre la naturaleza comunicativa propuesta por Canale; Celsi Brönstrup Silvestrin, Elena Godoi, Anely Ribeiro (2007) reflexionan y lo trasladan al campo específico de la comunicación organizacional:

“(a) La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad”.

“(b) La flexibilidad demandada por el alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido halla resonancia en situaciones comunicativas organizacionales, aun delante de acciones planeadas, porque requiere siempre un cierto margen de riesgo, frente al comportamiento de los públicos, sus interpretaciones, y por la generación de significados que los enunciados producen en las mentes humanas. Por el contrario, se precisa de muchas dosis de creatividad de los interlocutores organizacionales y sus públicos en distintas situaciones”.

“(c) La comunicación tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales cuando busca el uso apropiado de la lengua. Lo que observamos en la dimensión de la comunicación organizacional requiere conocimiento y habilidad en relación con los anhelos y con las expectativas de los públicos. Mapear el perfil de los públicos a priori es fundamental para aplicar y adaptar los discursos organizacionales, incluso en situaciones de interacción intercultural.”

“(d) Las limitaciones psicológicas y las diferencias de los conocimientos de los interlocutores sobre el tema también pueden implicar adecuaciones/inadecuaciones.”

“(e) Para atender un propósito, debemos considerar los objetivos e intencionalidades que puedan promover el diálogo y los intercambios comunicativos en el contexto organizacional”.

A partir de la reflexión que realizan Celsi Brönstrup Silvestrin, Elena Godoi, Anely Ribeir podemos decir que el acto comunicativo entre la organización y sus públicos está expuesto no solo al contexto comunicativo sino que intrínsecamente se pueden dar malentendidos en las interpretaciones discursivas por no compartirse intereses, creencias y valores culturales entre los interlocutores. Siendo éste una de las frecuentes causas del estallido de los conflictos socio-ambientales.

2.1.2. Comunicación estratégica

En este apartado se analizarán las definiciones y modelos de comunicación estratégica planteados por Daniel Scheinsohn en sus libros

“Comunicación estratégica” (2009) y “El poder y la acción. A través de comunicación estratégica” (2011). Así como de Raúl Pérez con su libro

Estrategias de comunicación (2004); entre otros autores.

Scheinsohn nos propone un modelo de comunicación estratégica que se nutre de las siguientes líneas conceptuales: La teoría general de los sistemas o pensamiento sistémico, la pragmática de la comunicación humana y la comunicación de redes.

Sobre el modelo de comunicación estratégica Scheinsohn nos dice:

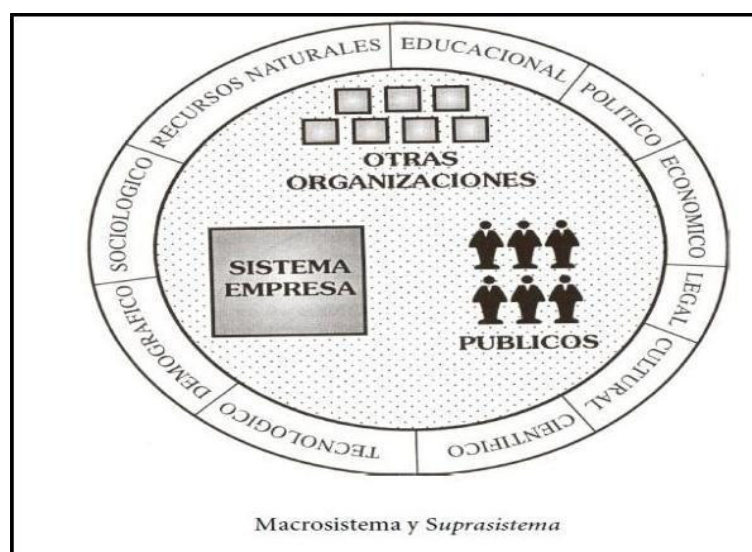
*“es un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo”.
(Scheinsohn, 2009, pág. 30.)*

A partir de esta definición se hace una primera aproximación al modelo de comunicación estratégica identificando lo siguiente:

1. Un sistema: empresa;
2. Un suprasistema: su medio ambiente inmediato;
3. Un macrosistema: su entorno general.

El sistema empresa forma parte de un sistema mayor o suprasistema, que es el ambiente inmediato en el que la empresa opera y en el que interactúa con otras organizaciones de un modo directo. A su vez, el suprasistema está dentro de un macrosistema, que es el entorno general en el que la empresa vive. Al suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos, entre otros. Así lo podemos ver el gráfico N° 1.

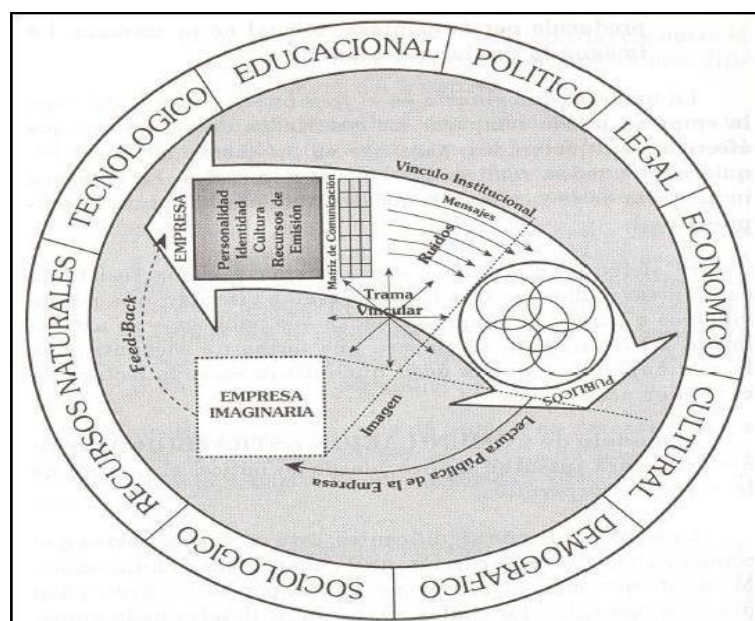
Gráfico N° 1: Macrosistema y Suprasistema



Los límites entre el sistema empresa, suprasistema y macrosistema, no están sellados, existe entre los sistemas una interrelación y afectación mutua.

En el siguiente gráfico N°2 tenemos el modelo de comunicación estratégica propuesto por Daniel Scheinsohn (2009) en el que se muestran una serie de elementos que pasaremos a explicarlos a continuación:

Gráfico N° 2: Modelo de comunicación estratégica



Modelo de comunicación estratégica propuesto por Scheinsohn, Daniel

- a) Matriz de comunicación: la matriz de comunicación se conforma identificando al campo de emisión y la interrelación que hay entre cada uno de sus componentes.
- b) Recursos de emisión-. Es identificar la anatomía y fisiología del órgano emisor: personalidad, identidad y cultura.
- c) Mensajes: es todo estímulo que la empresa emite y provoca una determinada reacción en un público, ya sea o no esta reacción, la pretendida por la empresa.

La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, más el efecto acumulativo de ambos.

- Los mensajes intencionales son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado.
- Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables.

Dentro de los mensajes pueden ocurrir diferentes tipos de interferencias también llamados ruidos.

Se pueden identificar tres tipos básicos de ruido:

- Ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje;
- Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje;
- Ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.

- d) Públicos: los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades. Es importante destacar que un público no necesariamente ha de tener un carácter de permanente, sino que él puede quedar definido a partir de una necesidad situacional y aún transitoria.
- e) Lectura pública de la empresa: los mensajes impactarán de una manera particular a cada uno de los públicos, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada. Esta lectura se articulará con la lectura de otros públicos, la que se extenderá en una lectura pública.
- f) Empresa imaginaria: la empresa imaginaria es comúnmente llamada "imagen de empresa". La comunicación estratégica en la convicción de que la imagen es una construcción llevada a cabo por y en la mente de los públicos, cambia este término. El autor señala que la "Imagen de empresa" parece evidenciar que la imagen es producida por la empresa, lo cual no es correcto. La imagen la producen los públicos.

Añade Scheinsohn:

"la empresa imaginaria es el feed-back, a través del cual la empresa puede comparar los resultados esperados con los efectivamente obtenidos; para que en los casos que así se requiera, se puedan realizar los ajustes necesarios. La empresa imaginaria es la percepción que los públicos hacen de la empresa real". (Scheinsohn, 2009, pág. 110)

El sistema empresa, el suprasistema y el macrosistema están atravesados por una inmensa trama vincular, una red de vínculos a través de la que personas -y públicos- se articulan. A través de ésta se elabora una forma de encuentro con la realidad, lo que quiere decir que influye sobre la lectura de cualquier acontecimiento.

Mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la "empresa imaginaria". La "empresa imaginaria" será considerada como dato e información, recomenzando nuevamente el ciclo y realimentando a la estrategia.

Además para este autor la comunicación estratégica, desde su modelo y desde su operación, asigna al público-receptor un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje pues es él quien lo modela, a partir de su percepción, su experiencia y sus capacidades.

Entiende que el público-receptor es un "elemento creativo" del proceso comunicacional.

"El público-receptor no incorpora el mensaje tal cual le llega, sino que lo interpreta y le da sentido; él construye su propio mensaje, que en definitiva es su propia creación. Así, un mensaje no queda totalmente construido hasta que el receptor lo interpreta y le asigna un sentido determinado. Este es el verdadero sentido del mensaje y no el que planificó el emisor". (Scheinsohn, 2009, pág.128)

Además considera que tanto la empresa como los públicos están afectados por el momento y las circunstancias en las cuales se desarrolla el acto comunicacional.

Posteriormente, Scheinsohn realiza un nuevo aporte académico a este campo con su libro "El poder y la acción a través de la comunicación estratégica", publicado en el 2011. Aquí la define así:

"La comunicación estratégica es un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe". (Scheinsohn, 2011, pág. 50.)

A través de este concepto se empodera a las comunicaciones del nivel táctico, ya que por medio de estos instrumentos concretos se procurará alcanzar el fin estratégico, por lo tanto se incurriría en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos.

Agrega Scheinsohn (52: 2011) que la dirección de la comunicación estratégica debe considerar tres elementos: análisis estratégico, elección estratégica e implementación estratégica:

“El análisis estratégico consiste en comprender el lugar donde está la organización, la posición en la que se encuentra respecto del entorno, las capacidades estratégicas (recursos y competencias), las expectativas de los públicos (stakeholders). El propósito del análisis estratégico es acceder a una visión de cómo afectan las influencias clave al bienestar presente y futuro de la organización, a las oportunidades que emergen de los escenarios y a su desempeño” Scheinsohn (2011, pág. 52)

“La construcción del relato estratégico implica comprender de manera más profunda las claves subyacentes a la estrategia futura, a fin de crear opciones que permitan evaluarlas para luego seleccionar las más convenientes. Dichas claves surgen del análisis de las expectativas e influencias de los diferentes stakeholders y de su articulación con las intenciones de la organización. A partir de la variedad de líneas de acción posibles, se evaluarán, y posteriormente, se seleccionarán aquellas que se consideren más apropiadas”. Scheinsohn (2011, pág. 53)

“La implementación estratégica es la instancia que se traduce la estrategia en acción. Para implementar de manera exitosa una estrategia se impone no solo un diseño coherente y alineado con los propósitos fundamentales de la organización, sino además haber escogido aquellas opciones más efectivas y aplicables. Scheinsohn (2011, pág. 53)

Adicionalmente el autor señala que la perspectiva de comunicación estratégica está profundamente alineada al propósito de la creación de valor sustentable. A través de la comunicación fundada en la estrategia, se trabaja para construir confianza y lealtad y entender el sistema de intereses que priman en cada uno de los públicos, y cómo se articulan estos entre sí y con el sistema de intereses propio de la empresa.

La sustentabilidad radica fundamentalmente en llegar a ser una organización más valiosa no solo para los inversionistas, los empleados y los clientes, sino además y al mismo tiempo, para todos los públicos claves.

Determinar cuál será el equilibrio de valor que corresponda lograr para articular los intereses de estos públicos es una función que debe asumir el gobierno de la organización, sin embargo, Scheinsohn (2011:104) propone que la comunicación estratégica contribuirá haciendo posible tal equilibrio a través del comando del Hexag-on.

Scheinsohn lo define así:

Los activadores son campos operacionales sobre los cuales el Director de Comunicación (DirCom) diagnostica, pronostica e interviene. Asimismo reflexiona y conversa con otros al respecto. (Ver gráfico N°3)

Diagrama de la Teoría de la Identidad Social (TIS) que muestra la interrelación entre cinco conceptos: PERSONALIDAD, IMAGEN, IDENTIDAD, CULTURA y VÍNCULO. Los conceptos están dispuestos en un círculo y están interconectados por líneas que forman un pentágono y sus diagonales, representando las relaciones entre ellos.

31

Activadores (seis):

1. Personalidad
2. Identidad
3. Cultura
4. Vínculo
5. Comunicación
6. Imagen

1. Personalidad: es la respuesta al ¿cómo somos?, es un recorte operativo de la compleja realidad, de manera de lograr una primera aproximación ordenada e inteligible a ese universo signifiicante que es una organización.

2. Identidad: responde a la pregunta ¿Quiénes somos?, es un conjunto de rasgos que luego se transforman en atributos asumidos como propios por la organización. Estos atributos conforman el texto de identidad.

Además para la comunicación estratégica la identidad va más allá de lo que se llama “identificación físico visual” (isotipos, logotipos, heráldica corporativa, etc.) y la entiende como una representación ideológica que surge de la praxis comunicacional.

3. Cultura: ¿cómo hacemos lo que hacemos? es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus propias lógicas y dinámica. Proporciona a sus miembros un instrumento con el cual asignarle un significado a la realidad organizacional cotidiana.

4. Vínculo: ¿Cómo nos relacionamos? tiene como propósito particularizar la relación de esos públicos con la organización, ya que, cada organización configura con cada público un vínculo institucional determinado y en esta labor es la identificación de los intereses de cada público lo que configura la calidad de la relación público- empresa.

La problemática esencial del vínculo consiste en intentar articular los sistemas de intereses de los públicos con el sistema de intereses de la empresa.

5. Comunicación: ¿Cómo nos expresamos? conjunto de mensajes que – en forma voluntaria y/o involuntaria, consciente y/o inconsciente- la organización concretamente emite.

6. Imagen: ¿Qué impresión suscitamos? Es el resultado del registro público de la organización. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, sean estos o no de naturaleza específicamente comunicacional.

Scheinsohn de otro lado señala que la comunicación estratégica presupone la necesidad de que exista coherencia: entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; entre lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; entre lo que se declara y se hace.

Continúa “la coherencia es generadora de una “sinergia significativa”, por la que los diversos mensajes apuntan hacia una misma idea – la identidad corporativa- y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin”

Asimismo define los niveles de acción de la comunicación estratégica:

- a) Nivel estratégico.
- b) Nivel logístico.
- c) Nivel táctico.
- d) Nivel técnico.

a) El nivel estratégico toma en cuenta que la estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. La estrategia es el

procesado de la información de inteligencia, que facilita saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo. Más que la aplicación de recursos es la explotación de la fuerza potencial. Su principal problema son los fines.

b) El nivel logístico hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.

c) El nivel táctico se refiere al mejor empleo de los recursos y a detectar el momento más adecuado para su implementación. La problemática de la táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, serán consideradas herramientas tácticas de comunicación:

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción
- Difusión periodística
- Literatura
- Papelería
- Heráldica corporativa
- Eventos
- Auspicios, etcétera.

De aquí se deriva la idea de que una campaña persigue objetivos tácticos; un programa, fines estratégicos.

No obstante, una campaña, por pertenecer al repertorio de mensajes que emite la empresa, ha de guardar una fuerte relación con este repertorio, y en este sentido también debe cumplir una responsabilidad estratégica.

Entonces un programa de comunicación estratégica admite el uso de campañas, que se coordinarán entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico, para así lograr además del objetivo táctico, el contribuir a un fin estratégico.

d) El nivel técnico se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas, serán llevadas a cabo.

Villegas (2008:228) señala que con el libro Estrategias de comunicación, publicado por Rafael Pérez en el 2001, se abrió puerta a un nuevo campo de investigación de la teoría estratégica pero esta vez repensada desde la comunicación. Para describir la propuesta de Rafael Pérez, Villegas muestra la diferencia entre la teoría clásica y la nueva teoría estratégica (ver tabla N°1)

Tabla 1: Diferencia entre la teoría clásica y la nueva teoría estratégica

Teoría convencional	Nueva teoría estratégica de la
Exacta	Encausa conductas
Estática	Dinámica
Ha perdido el sujeto	Recupera al ser humano
Trabaja con datos	Trabaja además con percepciones
Gestiona producción de bienes y servicios mejores, en entornos competitivos	Gestiona producción de significación
Trabaja con interacciones físicas y Económicas	Trabaja también con interacciones simbólicas
Pretensiones de objetividad	Hermenéutica. Trabaja con la subjetividad de las percepciones
Es analítica	Es importante la síntesis creativa
Tiene razón paradigmática	Razón discursiva/narrativa

Fuente: Villegas: 2008, p. 228

Lo que podemos analizar en esta tabla es que la nueva teoría estratégica de la comunicación según este autor se enfoca principalmente en las percepciones, significaciones e interacciones simbólicas que realiza la empresa con sus públicos de interés. Además en lo que respecta a la construcción de mensajes se resalta el uso de la razón discursiva/narrativa, es decir se propone realizar materiales y productos comunicacionales basados en historias, cuentos, radionovelas, etc., para lograr una mejor comprensión por parte del receptor.

Villegas, agrega:

“La idea es que se pasa de una comunicación difusionista, donde primero se gesta la estrategia y luego se comunica, a la integración de la comunicación, en el proceso estratégico de acuerdo con el entorno. “De un ser menos racional, a uno más relacional”. (Villegas, 2008, pág. 250)

En esta definición se hace referencia a los conceptos “entorno” y “relacional” esto quiere decir que las estrategias de comunicación se deben realizar en base a la identificación de las características de sus públicos objetivos tanto a nivel organizacional y/o cultural como comunicacional y siempre desde un enfoque participativo “sujeto- sujeto” buscando que las relaciones entre los actores se fortalezcan.

Asimismo, Pérez (2008) añade:

“mientras la teoría convencional de la comunicación puso su énfasis en los efectos de la comunicación, el paradigma relacional se desplaza a la interacción sujeto y mensaje, en contextos dados. Al ser proactivos, o al anticipar, la comunicación estratégica administra el futuro y aprovecha las oportunidades. Entonces, ante situaciones como los procesos sociales, aunque no se pueden controlar, sí se podrían liderar”. (Pérez, 2008, pág. 20)

Pérez señala sobre la nueva comunicación estratégica:

La nueva comunicación estratégica plantea el paso de un ser racional, a uno relacional y aspiracional, de acuerdo con elementos que faciliten la oportuna toma de decisiones por parte del receptor. La comunicación se integra al proceso estratégico según el entorno, al pasar de una comunicación de herramientas o difusionista, a ser parte en la toma de decisiones de la organización. La preocupación es el posicionamiento con base en la investigación, en objetivos y cursos de acción competitivos, que establezcan relaciones de beneficio mutuo entre los diferentes públicos o stakeholders y las organizaciones, y creen ventajas sustentables sobre la competencia. (Pérez, 2008, pág. 75)

Salazar (2010: 53), esta nueva propuesta en comunicación responde al abordaje de aspectos relacionados con el contexto o el medio alrededor de cada organización:

“la comunicación hoy en día pasa de ser una herramienta corporativa (objeto), a ser protagonista (sujeto) en los procesos de interacción, basándose en las mejores prácticas del entorno”. (Salazar, 2010, pág. 53)

Salazar con su definición pondera a la comunicación estratégica como protagonista en los procesos de interacción que tenga la empresa con su medio tanto a nivel interno y/o externo

Una definición más relacionada a las empresas mineras y por ende al interés de esta investigación es la que nos propone Fernández:

“las estrategias de comunicación más efectivas surgen de un conocimiento previo y desprejuiciado de la realidad social que existe en el entorno de las operaciones mineras donde trabajemos. Ellas son el fruto de la aplicación de nuestros conocimientos sobre la población circundante siguiendo ciertas pautas metodológicas que nos ayuden a comprender y ordenar las principales características del entorno social en el que nos desenvolvemos”. (Fernández, 2009, pág. 70)

Con esta definición que hace el autor se resalta la importancia de realizar un diagnóstico social de las comunidades que incluya el componente comunicativo para la construcción de estrategias eficaces.

Luego Tironi y Cavallo definen la comunicación estratégica como:

“la práctica o herramienta que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”. (Tironi y Cavallo, 2006, pág. 33)

Por tanto la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza con su entorno relevante.

Asimismo, profundiza Eckhardt, Gironda; Lugo; Oyola; Uzcatégui:

“La utilidad de la estrategia de comunicación está orientada hacia la obtención de otro tipo de capital: la «confianza», de gran interés para las empresas de la nueva economía de mercado que aspiran armonizar los imperativos económicos (como la obtención de utilidades) con el mantenimiento del equilibrio medioambiental y social en el tiempo. Esto pasa por la definición de un determinado público objetivo, localizado en el contexto directo y/o indirecto a las operaciones de la mina, basados en tres grandes criterios: el conocimiento (lo que se quiere que sepan), la actitud (lo que se desea consideren bueno o malo) y la práctica (lo que se quiere que sepan hacer)”. (Eckhardt, Gironda; Lugo; Oyola; Uzcatégui, 2009, 30)

Esto es sustentado por Cabrera (2004: 25), quien señala seis tipos relevantes para la comunicación estratégica en la actividad minera: la interpersonal, la intercultural, la intra e inter organizacional, la comunicación de riesgo, la comunicación en crisis y la comunicación para el desarrollo.

2.1.3. El conflicto

El estudio de los conflictos es dividido en tres enfoques con relación a la época en que se desarrollaron. Enfoque tradicional, que data de las décadas de 30 y 40, donde el conflicto era visto como algo malo, el pensamiento que existía para entonces era que el conflicto sólo afecta negativamente a quienes hacen parte de ello y la única forma para resolverlo era atacándolo. Otro enfoque es el de las relaciones humanas que empezó a ser abordado a fines de la década de 40 hasta la década de 70. Se basa en que los conflictos son algo que hace parte de las relaciones humanas y por lo tanto debe ser aceptado como es. Este enfoque significó un avance en el tema, pues no era más visto como algo negativo. Por último está el enfoque interactivo en donde lo importante es que el conflicto genere acciones positivas en las personas, grupos y organizaciones que están en su medio. El enfoque interactivo del conflicto plantea que el conflicto genera cambios e innovación, que las personas sepan tomar decisiones y que alcancen sus metas a través de lo que fue aprendido. Es la utilización didáctica del conflicto.

A continuación algunas definiciones importantes que debemos considerar.

Para Coser:

“el conflicto significa una lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales”. (Coser, 1961, pág. 37)

Lo que define Coser es básicamente lo que dicen otros autores que se resume como una situación que aparece cuando dos o más actores se ven mutuamente como un obstáculo para satisfacer sus propios intereses y necesidades. Y como consecuencia de esto, cada parte actúa en busca de neutralizar, controlar o eliminar a la otra.

Roos señala que:

“el conflicto es aquella situación en la que las partes están en desacuerdo o tienen posiciones encontradas con respecto a la distribución y/o control de los materiales escasos o recursos simbólicos (...) La cultura determina qué recursos son considerados escasos, sanciona las estrategias por las que las partes buscan la adquisición o control y crea determinadas instituciones para el manejo de conflictos cuando éstos aparezcan.” (Roos, 1995, pág. 55)

Ross define cultura como determinadas prácticas y valores comunes a una sociedad en particular, que vive en un lugar perfectamente delimitado. De estas consideraciones se desprende una idea crucial: no todas las culturas valoran de igual manera los mismos objetos y entidades, por tanto, cada conflicto hay que entenderlo en su contexto cultural.

Por otro lado, Borisoff y Deborah (1991:24) ofrecen una definición del conflicto desde el punto de vista de la comunicación:

“Un conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos”. (Borisoff y Deborah, 1991, pág. 24)

El conflicto para el imaginario común significa dolor, infelicidad, preocupación y violencia, lo que se ha denominado la visión negativa del conflicto. Del mismo modo se ha teorizado sobre una perspectiva positiva del conflicto, que

básicamente lo entiende como una oportunidad de mejora que permite el cambio.

Ante esta situación, Cuesta (2011:5) nos dice:

“Tanto en la visión positiva como negativa del conflicto, la comunicación juega un papel fundamental, pues establece el campo que permite el acercamiento mutuo para establecer diferencias y conciliar acuerdos, solucionar grandes querellas o evitar enfrentamientos”. (Cuesta, 2011, pág. 5)

Además señala que el conflicto:

“se entiende como un proceso de interacción social en el que se presentan incompatibilidades respecto a la expectativa de acceso a capitales económicos, sociales, culturales y simbólicos que permiten a los actores sociales suplir sus necesidades e intereses” (Cuesta, 2011, pág. 8)

Entonces ante estas definiciones podemos decir que partiendo de la comunicación como un proceso social cuyo objetivo es el entendimiento mutuo de los interlocutores, nos encontramos frente a una situación particularmente compleja donde no sólo comunican las intenciones, motivaciones y habilidades que tienen la empresa y la comunidad, sino también los vínculos que se tejen entre ambos producto de la relación.

Añadiendo al comentario anterior, Watson y Jhonson (1972:129) nos dice que para gestionar productivamente un conflicto es importante que los participantes en el mismo sean capaces de comunicarse. Además, presentan cuatro tipos de comunicación necesarios para gestionar eficazmente una situación de este tipo.

“En primer lugar, es importante que las personas envueltas en un conflicto tengan una idea clara de las posturas y los motivos de la otra parte. En segundo lugar, es esencial que la comunicación sea precisa para que se produzca un auténtico entendimiento. En tercer lugar, para que la interacción resulte productiva debe transmitirse una actitud de confianza. Y, en cuarto lugar, es necesario que ambas partes compartan la idea de que el conflicto es un problema recíproco, lo que les estimulará a tratar de superar sus diferencias.” (Watson y Jhonson, 1972, pág.129)

La Mesa de Concertación en su guía metodológica resolución de conflictos para un desarrollo concertado (2005) propone la siguiente definición de conflicto:

“El conflicto es una situación —presentada como un proceso dinámico— que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades. Como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan destruir, frustrar, neutralizar o controlar a la otra”.

En resumen, de acuerdo a las definiciones de conflicto elaborados por los autores e instituciones mencionadas se debe resaltar los siguientes elementos claves presentes en un conflicto: Situación o contexto, actores o partes, tipo de relación, intereses y necesidades, recursos, percepción, emociones y acciones.

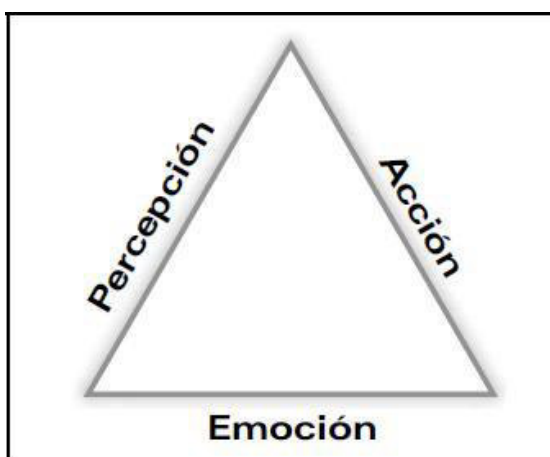
Para esto la Mesa de Concertación define los elementos de un conflicto de la siguiente manera:

- Situación: el conflicto se produce en un tiempo y un espacio determinados.
- Proceso dinámico: el conflicto se desarrolla en varias etapas, durante las cuales sus características van cambiando.
- Actores o partes: son los participantes directos en el conflicto. Todo conflicto social requiere dos o más partes, no basta con una sola.
- Percepción: son las imágenes generadas en las partes respecto de la situación conflictiva. Lo determinante para que exista un conflicto es que al menos una de las partes perciba a la otra como un obstáculo en la satisfacción de sus intereses y necesidades, aunque ello pueda no ser objetiva-mente cierto.
- Intereses y necesidades: el conflicto no puede ser entendido - y por tanto adecuadamente abordado- en tanto no sean identificados y comprendidos los intereses y las necesidades subyacentes que están en juego. Las partes buscan controlar los recursos con los que esperan satisfacer sus intereses y necesidades. Estos recursos pueden ser materiales -recursos naturales, dinero, territorio, objetos, alimentos, etcétera-o simbólicos -posiciones de poder, estatus, imagen, etcétera.

- **Acciones:** los conflictos sociales se manifiestan necesariamente en acciones que realiza cada parte con el fin de alcanzar sus objetivos e impedir que la otra lo haga. Estas acciones pueden ser violentas o pacíficas y pueden ubicarse dentro o fuera de los marcos institucionalizados. Si no hay acciones, estamos sólo ante un conflicto latente o potencial.

Continuamos con la guía presentada por la Mesa de Concertación para señalar las dimensiones del conflicto (ver gráfico N°4):

Gráfico N° 4: Dimensiones del conflicto



Fuente: Mesa de la concertación

Percepción: son imágenes mentales sobre cómo conciben las partes sus necesidades e intereses, cómo se ven a sí mismas en la situación conflictiva y cómo ven a la otra parte.

Emoción: todo conflicto involucra las emociones de las partes. Ante una situación de conflicto, todos experimentamos sentimientos: miedo, frustración, tristeza, amargura, resentimiento, cólera, desesperanza, desilusión, entre otros, o incluso una mezcla de varios de ellos. Estas emociones son el combustible de todo conflicto y hay que ser cuidadosos en mantenerlas en un nivel adecuado -es decir, en asegurar que no se desborden-, pero es necesario reconocerlas y aceptarlas porque son parte de la experiencia vital de las personas que intervienen en el conflicto.

Acción: la acción o conducta es, finalmente, la expresión de lo que vemos - percepción- y de lo que sentimos -sentimientos-. Mediante la acción pretendemos lograr que nuestras necesidades e intereses se manifiesten y sean satisfechos.

Según Bernard Mayer (2000) existen fuentes o factores que desencadenan un conflicto y para ello propone el siguiente gráfico que ha sido adaptado y traducido por la Mesa de Concertación: (Ver gráfico N° 5)

Gráfico N° 5: Factores que desencadenan conflictos



Fuente: Adaptado de Bernard Mayer. The Dynamics of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass

Comunicación: la comunicación humana es imperfecta debido a distintos factores -diferencias de cultura, género, edad, estilos, entorno, etcétera. En tal sentido, siempre existe la posibilidad de que el conflicto se genere o intensifique a causa de la naturaleza de la comunicación entre las partes.

Emociones: son la energía del conflicto. Están determinadas por la interacción que se produce en ese conflicto en particular y también por las experiencias

previas de las partes. No sólo constituyen una dimensión del conflicto sino que además pueden ser una fuente de éste.

Valores y creencias: se refiere a aquello que consideramos importante, qué es bueno y qué es malo, cuáles deben ser los principios que gobiernan nuestras vidas. Cuando la fuente de un conflicto está basada en valores que compiten entre sí —por ejemplo los conflictos políticos en los que hay ideologías en competencia— es difícil y complejo abordarla.

Estructura: es el marco externo en el que se desarrolla el conflicto. Está constituida por la disponibilidad y distribución de los recursos, el acceso a la información, los parámetros legales, la estructura organizativa, las presiones políticas, los procesos de toma de decisiones, los límites de tiempo, los procesos de comunicación, el ambiente físico, etcétera. En el nivel de la sociedad, la estructura -legal, social, política y económica- puede crear condiciones para que se generen los conflictos. Por ejemplo, la pobreza, la poca participación ciudadana, la desigualdad y la exclusión propician el surgimiento de acciones y reacciones que causan conflictos.

Historia: se refiere a los hechos que acontecieron tanto en la relación entre los actores como en el entorno de éstos respecto a determinados temas. Así, la explicación de un conflicto se puede encontrar en la historia de la relación.

Hay algunos elementos que suelen estar presentes en todo conflicto (elementos transversales):

Poder: considerado como la capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno quiere. Hay fuentes de poder estructural y de otra naturaleza: calidad personal, reputación, dinero, prestigio, educación, género, edad, origen étnico, etcétera. El poder se caracteriza por ser contextual; es decir, una persona puede ser poderosa en determinado espacio pero no necesariamente en otro. No se puede entender la naturaleza y dinámica de un conflicto a menos que entendamos las relaciones de poder entre las partes.

Cultura: los aspectos culturales se relacionan íntimamente con los estilos de comunicación, la historia, los valores, la estructura y las formas de manejar las emociones de los actores que participan en el conflicto. Los aspectos culturales “tiñen” las emociones, percepciones y acciones de las personas, de tal manera que es imprescindible estar atentos a la comunicación intercultural en el conflicto.

Información: la manera en que es manejada y comunicada la información puede constituirse en fuente del conflicto. Sin embargo, no es un factor independiente sino que está ligado a los factores de comunicación y estructura.

En el manejo de los conflictos sociales la comunicación juega un papel fundamental no solo como un componente más del proceso de desarrollo del conflicto, como es el caso de la mediación, si no verla como una perspectiva desde la cual se pueda analizar todas las interacciones entre los actores del proceso de desarrollo.

Norma González, en su artículo “El poder de la comunicación en el manejo de los conflictos sociales” señala los siguientes actores:

“El gobierno y las organizaciones de la sociedad civil; los financiadores, planificadores y administradores; los técnicos, los líderes y los miembros de los diferentes grupos de la comunidad. Cada uno de estos actores interactúa con los demás, tomando como punto de referencia sus propias maneras de ver la realidad, sus "mundos", sus recursos. Una perspectiva comunicacional del desarrollo del conflicto tiene el poder de identificar, de analizar y de incidir sobre esas diferentes "realidades".

2.1.4. Conflicto Socio-ambiental:

Los conflictos socio-ambientales están vinculados a temas sobre el mal uso y explotación de los recursos naturales que degradan a los ecosistemas pero éstos se agudizan cuando de por medio existe un aprovechamiento económico por parte de un tercero. Es así que Ortiz. (2004: 147) añade que estos conflictos pueden conducir a movimientos, modificaciones, cambios y/o desarticulación en la estructura de las relaciones entre diversos actores al interior de las sociedades.

Por otro lado Homer Dixon (1991: 213) nos dice:

“la escasez de recursos, el movimiento a gran escala de poblaciones, las carencias en la estructura política y legal, son las causas que configuran los conflictos socio-ambientales” (Homer-Dixon, 1991, pág. 213)

En la misma línea Ecolex (Corporación de Gestión y Derecho Ambiental-Ecuador) considera que los conflictos socio-ambientales se producen por una confrontación de intereses que involucra a dos o más actores por el manejo, acceso, uso, aprovechamiento o control de los recursos naturales y el territorio.

Por otro lado, Antony Bebbington y Denise Humphreys Bebbington en su artículo “Actores y ambientalismos: conflictos ambientales en el Perú”

(2009), señala la naturaleza de los conflictos socio-ambientales a través de la identificación de cuatro tipos de ambientalismo:

Un primer ambientalismo, y posiblemente el más conocido, se podría denominar conservacionismo. Es un ambientalismo que busca, sobre todo, conservar ciertos tipos de ecosistemas, especies, complejos biogeográficos, etc. Su concepción de la relación medio ambiente-sociedad gira alrededor de la necesidad de proteger estos ecosistemas de un uso humano. En ciertos momentos puede haber conflicto entre sus objetivos y el proceso de expansión minera, pero con frecuencia logran resoluciones negociadas con la minería en las cuales la empresa minera se compromete con la protección del medio ambiente y de ciertos ecosistemas mientras los actores conservacionistas ofrecen asesoría o servicios por contrato.

Un segundo ambientalismo se podría denominar nacionalista-populista (no en sentido partidario). Es un ambientalismo que se preocupa sobre todo por la cuestión de quien tiene acceso a los recursos naturales y a su puesta en valor monetario, y quien ejerce control sobre los mismos y este valor. Es nacionalista porque busca mayor control nacional sobre el medio ambiente y las ganancias que este genere, y es populista, porque buscar que estas ganancias sirvan “al pueblo”.

Un tercer ambientalismo corresponde a lo que Joan Martínez Alier (2002) conceptualiza como ecologismo de los pobres. Es un ambientalismo que se preocupa por la calidad de, y la accesibilidad a, aquellos recursos naturales que sostienen los medios de vida de distintos sectores de la población. Sus actores principales tienden a ser personas –rurales y ciudadinas– quienes perciben que sus recursos naturales están amenazados. Aquí se incluyen campesinos preocupados porque van a perder acceso a su tierra o al agua de riego que necesitan, así como ciudadanos preocupados porque la minería amenaza sus fuentes de agua potable o su salud. El punto común es que este ambientalismo está profundamente enraizado en formas de vida: lo que prima es el deseo por mantener estas formas de vida y sostener los medios que las hacen viables. En este caso, el conflicto con la minería es más profundo en la medida en que la minería y la población requiere acceso a exactamente el mismo recurso.

El cuarto ambientalismo podría denominarse justicia socio-ambiental. Este parte de una noción de inequidad en la relación entre sociedad y medio ambiente, y una crítica al modelo económico que discrimina o castiga a ciertos grupos de la sociedad. Se preocupa por las desigualdades en cuanto a quienes (en términos de clase social, grupo étnico, género y ubicación geográfica) están más expuestos a los riesgos, costos y beneficios de, en este caso, todas las actividades relacionadas con la expansión minera. Además, ve como inaceptable esta inequidad; esto porque maneja un cierto concepto de derechos inalienables y de justicia social.

Características de los conflictos socio-ambientales:

- Así como señalamos las características de los conflictos, es importante mencionar algunas sobre los conflictos socio-ambientales. Para esto Ortiz (1999: 178), propone las siguientes:
- Existencia de desacuerdos frente a datos disponibles o información importante incompleta.
- Los niveles de comunicación entre los actores son cuantitativo y cualitativamente pobres.

- Las percepciones existentes en los actores frente a la otra parte y al conflicto mismo muchas veces son inexactas y estereotipadas.
- Inicialmente se podría decir que los intereses de las partes frente al conflicto son aparentemente incompatibles.
- Las actitudes y posiciones de los actores son reactivas y contrapuestas.
- La conducta de los actores es combativa.
- Existe un marcado rechazo al diálogo entre los actores.
- Las redes y grupos de actores son complejas.
- No existe un proceso estándar para el tratamiento de estos conflictos.
- Involucramiento de amplios aspectos técnicos.

Por su parte, la defensoría del Pueblo en su informe extraordinario,

Conflictos Socio-ambientales por actividades extractivas en el Perú (2007), señala que las principales causas de los conflictos socio-ambientales son las siguientes:

- Temor justificado de la población a la potencial contaminación que pueden ocasionar las actividades extractivas. Este temor deriva de la complejidad intrínseca de la materia ambiental, las limitaciones técnicas del Estado para evaluar la calidad del ambiente y la existencia de pasivos ambientales, considerados como la prueba tangible y visible del peligro ambiental asociado con estas actividades.
- En las zonas donde se desarrollan las actividades extractivas, habitan poblaciones históricamente excluidas y discriminadas, que perciben como injusta una situación de enriquecimiento de terceros foráneos a costa de sus tierras ancestrales.
- Las tensiones sociales entre comunidades y empresas no han sido adecuadamente entendidas y atendidas durante un largo tiempo, lo que ha derivado en la acumulación de sentimientos de frustración y resentimiento que retroalimentan el conflicto, llevándolo a peligrosas escaladas violentas.
- La falta de confianza por parte de la población en la capacidad del Estado para prevenir la contaminación y la degradación de su espacio

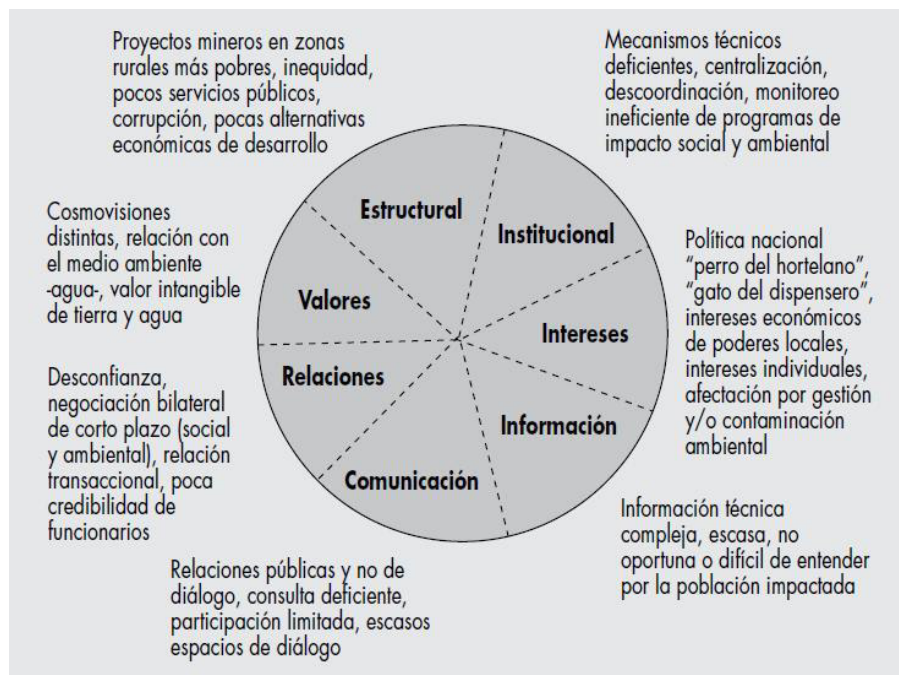
vital. Transcurridos 17 años desde la aprobación del Código del Medio Ambiente, derogado por la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611, el Estado no ha conseguido desarrollar adecuadamente las bases de su gestión ambiental. Sin política ambiental, información sobre la calidad ambiental, estándares ambientales suficientes y adecuados, un sistema nacional de evaluación de impacto ambiental operativo y procedimientos de participación ciudadana eficaces, resulta sumamente difícil construir la confianza de la ciudadanía en la capacidad del Estado para proteger su espacio vital.

- La percepción en algunos sectores de la población de que las actividades extractivas no son compatibles con la agricultura u otras actividades económicas como la ganadería y el turismo. Las actividades extractivas débilmente reguladas y controladas pueden ser fuentes de contaminación que, muchas veces, se traducen en daños colaterales a terceros, imponiendo cargas o sobre costos a actividades como la agricultura, cuya existencia y desarrollo pueden peligrar por la disminución de la calidad y/o cantidad de agua disponible.

Si bien las actividades extractivas han generado impactos positivos en las comunidades vecinas, los impactos también han sido negativos y pueden ser considerados como causas de los conflictos. Un ejemplo de ellos es la pérdida o degradación de recursos necesarios para la subsistencia de la población como suelo, agua, biodiversidad, recursos forestales, servicios ambientales, pérdida de la capacidad productiva, impactos en la identidad y estructura social, alteraciones en los patrones culturales, alteraciones en las formas de uso de los recursos y el espacio, el desarrollo de expectativas desmesuradas entre las comunidades sobre los beneficios que les puede proporcionar un proyecto, la aparición de conflictos internos en la comunidad, y entre ésta y la empresa.

Giselle Huamaní Ober, presenta el siguiente gráfico para explicar los factores que contribuyen en los conflictos socio-ambientales: (ver gráfico N° 6)

Gráfico N° 6: Factores que contribuyen en los conflictos socio-ambientales



Fuente: Gisela Huamani Ober

Actores de los conflictos socio-ambientales:

En relación al tema, Carpio y Meneses (2006: 34) nos grafica los actores que intervienen en los conflictos socio-ambientales:

- Actor receptor o afectado directa o indirectamente por el hecho generador del conflicto.
- Actor generador que por sus actividades es el causante del hecho generador del conflicto.
- Actor iniciador es la persona que frente al hecho generador manifiesta primero su disconformidad produciendo o articulando el conflicto.
- Actor regulador siendo la autoridad con la facultad para conocer, resolver, decidir, etc., sobre el hecho generador del conflicto.
- Medio Ambiente bien jurídico protegido o a proteger.

2.1.5. Comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales

No encontramos autores que hayan desarrollado el concepto de comunicación para la prevención de conflictos, por el contrario, se han centrado en la gestión y resolución de los mismos, enfocando a la comunicación desde el concepto de la negociación y la comunicación eficaz. En ese sentido, mencionaremos los autores que realizan una aproximación al propósito de la presente investigación.

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008:16)

La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, para lo cual los jugadores deben respetar las diferencias respectivas, lo cual se hace evidente cuando hay comunicación. Para lograrlo debe existir un margen aunque pequeño de confianza entre los participantes del proceso, caso contrario volverían a sucumbir en el conflicto. (E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé, 2008, pág. 16)

Por otro lado surge una corriente en Estados Unidos llamada la gestión de conflictos potenciales (issues management) término que fue acuñado por W. Howard Chase el 15 de abril de 1976, que propone un esquema de cinco etapas para identificar los conflictos potenciales y realizar un plan de acción con la finalidad de prevenir su estallido.

A partir de entonces aparecieron diversos autores que hablaron acerca del tema.

Hainsworth y Meng no dice:

“la gestión de conflictos potenciales es una acción orientada que trata de identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para movilizar y coordinar luego sus recursos e influir estratégicamente en la evolución de estos temas” Hainsworth y Meng (1988: 120)

Análogamente, McGrath (1998: 123) observa el fenómeno como un proceso que identifica temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, y que desarrolla estrategias y tácticas con las que hacerles frente, incluidos los programas de comunicación.

Heath, (1997: 32) destaca la labor del comunicador en el proceso de la gestión de conflictos potenciales:

“Esta combinación de las funciones de gestión empresarial y de la comunicación corporativa es crucial para que las organizaciones logren unas relaciones armoniosas con su entorno. Gestionando la respuesta a los temas potencialmente conflictivos, “los profesionales de las relaciones publicas asumen una función directiva esencial”. (Heath, 1997, pág. 32)

Los analistas Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng, (1988); Heath, (1997); González Herrero, (1998) explican las cinco etapas del modelo “Gestión de conflictos potenciales”.

La primera etapa consiste en identificar los temas potencialmente conflictivos. Se trata de identificarlos y clasificarlos, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos, tecnológicos o de competencia, que pueden afectar, positiva o negativamente, a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Los parámetros del proceso de identificación se definen por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización. Identificar puede ser un proceso sencillo, como una sesión de tormenta de ideas, o puede constituir un estudio más formal y sistemático de datos obtenidos mediante encuestas a los públicos, análisis de publicaciones periodísticas o profesionales, de proyectos de ley o intervenciones públicas de políticos, de programas electorales, de conclusiones de congresos o conferencias, de informes de think tanks o de colectivos sociales como grupos de interés o plataformas ciudadanas, y de otras fuentes de información. Todo esto con la finalidad de discernir tendencias o temas relevantes.

Crable y Vibbert, (1985). La segunda etapa es fijar las prioridades. La identificación de los “issues” hará surgir muchos de los que tengan relación con la organización. Pero no todos los temas tendrán la misma importancia ni serán oportunos. Será necesario, pues, jerarquizarlos determinando: I) cuales son los que tienen mayor impacto a corto plazo y requieren una respuesta inmediata (se trata de factores que pueden afectar a los resultados o a la reputación de la empresa, o en los que es inminente algún tipo de acción, como investigaciones

de los medios de comunicación, preguntas de los empleados, actividades legales, legislativas o reglamentarias); 2) cuales son los temas en los que la organización tiene algún interés aunque no único (por ejemplo, los temas que afectan a todo el sector), y 3) cuales son los temas más a largo plazo o más especulativos, que se pueden considerar pero que no requieren una respuesta inmediata (por ejemplo, el cambio climático). El establecimiento de prioridades asegura que los recursos de la organización se concentren en tratar aquellos temas que pueden tener un mayor efecto potencial en sus resultados o reputación y de los que puede ocuparse.

Como apunta González Herrero (1998), en esta fase del proceso hay que tener en cuenta la probabilidad de que el conflicto potencial se convierta o alcance el estadio de "madurez" en un determinado plazo. En este sentido, conviene destacar el papel crucial de los públicos afectados por el conflicto potencial, ya que el público es la fuerza que impulsa la evolución de los temas potencialmente conflictivos. Una vez identificados los públicos que están o estarán afectados por el tema, convendrá evaluar sus posibles actitudes al respecto, analizar sus probables comportamientos, estimar su grado de influencia sobre las actividades de la organización, y examinar que técnicas podrán utilizar para imponer una solución -presión directa, sensibilización de la opinión pública, etc.

La tercera etapa consiste en posicionarse. Una vez identificados los principales conflictos potenciales, la organización debe desarrollar su postura, es decir, su visión del tema y de la manera de resolverlo (McGrath, 1998). La postura acostumbra a presentarse como un briefing que incluye: 1) la declaración: definición del tema potencialmente conflictivo; 2) la postura: visión de la organización sobre el mismo, y 3) la respuesta: lo que la organización está haciendo o piensa que debe de hacerse. La postura debe reflejar el consenso de los principales miembros y actores de la organización que tienen intereses en ella.

La cuarta fase es desarrollar/implantar un plan de acción. En determinados supuestos, una declaración de la postura y respuestas de la organización será

suficiente para contestar a los interrogantes planteados. Otros conflictos potenciales, por su inmediatez, impacto potencial, complejidad o duración, requerirán planes de acción detallados. El plan de acción puede ser una campaña de relaciones públicas cuyo objetivo sea educar al público sobre la postura de la organización, o puede constituir un plan integral de gestión empresarial y comunicación corporativa que adapte las políticas, prácticas o productos de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos (Heath, 1997).

Los elementos de un plan de acción son los mismos que los de cualquier campaña de comunicación: objetivos (lo que la empresa pretende conseguir), estrategias (la manera en que lograra los objetivos), técnicas (las actividades concretas a realizar o pasos específicos a emprender), evaluación (resultados y valoraciones numéricas que determinaran los avances).

La quinta etapa, por último, consiste en hacer el seguimiento y volver a valorar. Una vez identificado el conflicto potencial, debe hacerse su seguimiento e irlo analizando periódicamente, con el fin de determinar si: 1) sigue siendo relevante para la organización; 2) los fundamentos del debate han cambiado de alguna manera, y 3) el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a los últimos progresos o a las últimas informaciones.

Los temas potencialmente conflictivos no son estáticos. Evolucionan continuamente, se ramifican y toman nuevas direcciones. El caso del medioambiente, sin ir más lejos, hace más de 30 años que es un tema de interés general. Mientras que el nivel de preocupación por el asunto se ha mantenido constante, el tema en sí ha tomado diversas direcciones: emisiones tóxicas, conservación de la energía, prácticas de reforestación, reciclaje, reducción del consumo de carburantes, o cambio climático.

El proceso de la gestión de conflictos potenciales es circular y permanente. Los conflictos potenciales se identifican, se priorizan, se gestionan (mediante las posturas y los planes de acción), se siguen y se vuelven a analizar. El nuevo análisis se fija en lo que ha variado desde la primera vez que se ha identificado el conflicto potencial o desde la última vez que se revisó. Puede haber

aparecido nueva información que haya afectado la visión de la organización o de sus públicos sobre el tema, y ser éste más o menos importante en relación con otros intereses. Como resultados, la organización puede decidir que necesita redefinir su postura, modificar su plan de acción o, incluso, eliminar el conflicto potencial de su agenda.

De otro lado, Sheinsohn (2011) en su libro “El poder y la acción a través de comunicación estratégica” señala que conciliar los intereses del público-empresa y no las posiciones resulta efectivo, sobre todo, en aquellas situaciones de vínculos conflictivos. Además añade que los intereses constituyen el fundamento que configura la calidad de la relación entre ambos actores, para ello recomienda utilizar el mapa de públicos que permita identificar el conjuntos de expectativas (CEX), determinar las variables tipológicas (posición, influencia, conocimiento de la empresa, etc.), describirlos y finalmente construir mensajes claves para cada público.

A su vez el autor nos propone una serie de axiomas de comunicación que se deben tener en cuenta en todo tipo de relación público- empresa:

Primer axioma: “La imposibilidad de no comunicar”, la “no comunicación” es sinónimo de “no conducta” y esto no es posible; puesto que, toda conducta conlleva un valor comunicativo afirma el autor. Según lo señalado, el reto de las organizaciones ya no sería de “comunicar o no comunicar” sino de “comunicar bien o comunicar mal”.

Segundo axioma: “Existen dos niveles de comunicación”: nivel de contenido y nivel de relación.

El nivel de contenido está definido por los datos, la información que conlleva un determinado mensaje.

Ahora más allá de la información en sí, las personas transmitimos una “información acerca de la comunicación”, es decir una información acerca de cómo ha de ser interpretado nuestro mensaje. Por ejemplo “Es una orden” o “No lo tomes en serio, estaba bromeando” o “No me vayas a contradecir”. Esta

información acerca de cómo ha de ser interpretado el mensaje se la identifica como “nivel de relación”. No basta con “tener algo bueno para decir”, sino se debe tomar en cuenta “cómo lo decimos”.

Tercer axioma: “La comunicación digital y la analógica”

El lenguaje digital, las cosas pueden ser representadas mediante una palabra, ya sea oral o escrita.

En la comunicación humana se denomina comunicación analógica todo aquello que no sea comunicación verbal: postura corporal, movimientos, gestos, tono de voz, etc.). El lenguaje analógico tiene gran incidencia en el nivel de relación de toda comunicación.

Las organizaciones también manejan estos dos lenguajes de ahí la importancia que tiene la coherencia entre lo que la organización “dice” y lo que “hace”.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Enfoque teórico

La prevención de conflictos socio-ambientales será tratado desde la nueva teoría estratégica de la comunicación y/o comunicación estratégica propuesto por Scheinsohn (2011) la cual permite identificar y gestionar conflictos potenciales, término acuñado por W. Howard Chase, a partir de un enfoque integral, sistémico y contingente de la comunicación, cuya base radique en el constante análisis de los públicos y temas emergentes (negativos y/o positivos) para la construcción de estrategias adecuadas, teniendo en cuenta que la comunicación es el ADN de la organización porque interrelaciona a la empresa con su público interno y externo adecuando su estructura con variables situacionales propias de las personas, el ambiente y la cultura.

Es decir, esta investigación enfatizará una comunicación más relacional que permita conocer los intereses y necesidades del público objetivo respecto al que hacer de la empresa, para que de esa manera se mantenga un constante

diálogo con la comunidad y se genere confianza. Confianza, que es de vital importancia para el proceso de prevención de conflictos que asegura mantener la licencia social de la operación minera, y constituye de gran interés para las empresas de la nueva economía de mercado que aspiran armonizar los imperativos económicos, como la obtención de utilidades con el mantenimiento del equilibrio medioambiental y social en el tiempo.

2.2.2. Definiciones

a) Comunicación organizacional:

Repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. Trelles (2004:110)

b) Comunicación estratégica:

La comunicación estratégica se define como la práctica o una herramienta que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. Tironi y Cavallo (2006: 33). Por tanto la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público objetivo.

Scheinsohn (2011:98) señala que la comunicación estratégica presupone la necesidad de que exista coherencia: entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; entre lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; entre lo que se declara y se hace.

Así mismo, hay autores que señalan que la utilidad de las estrategias de comunicación están orientadas hacia la obtención de otro tipo de capital: la «confianza». Eckhardt, Gironda; Lugo; Oyola; Uzcatégui (2009:30)

c) Conflicto:

“Se entiende como un proceso de interacción social en el que se presentan incompatibilidades respecto a la expectativa de acceso a capitales económicos, sociales, culturales y simbólicos que permiten a los actores sociales suplir sus necesidades e intereses” Cuesta (2011:8)

d) Conflicto socio-ambiental:

“Aluden básicamente a ciertas prácticas de uso y explotación de los recursos de la naturaleza que al degradar los ecosistemas pueden conducir a movimientos, modificaciones, cambios y/o desarticulación en la estructura de las relaciones entre diversos actores al interior de las sociedades” Ortiz (2004)

e) Gestión de conflictos potenciales:

Proceso que identifica temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, y que desarrolla estrategias y tácticas con las que hacerles frente, incluidos los programas de comunicación. McGrath (1998)

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DEL CASO: COMPAÑÍA MINERA BARRICK MISQUICHILCA-PIERINA Y COMUNIDAD RAMÓN CASTILLA Y CENTRO POBLADO MATAQUITA

En el presente capítulo se hará una descripción de la empresa minera Barrick Misquichilca-Pierina, sus campos de actuación y modo de intervención social que desarrolla con las comunidades. De otro lado, con respecto a la comunidad Ramón Castilla y centro poblado Mataquita se dará a conocer sus características socio-demográficas, análisis FODA y una identificación preliminar de sus grupos de interés; así como una breve descripción de sus costumbres, valores y mitos e historia. Toda vez que para la comunicación estratégica es importante analizar los públicos objetivos los cuales para este caso son ambas comunidades.

Luego de haber analizado a ambos objetos de estudio (empresa-comunidad) de manera independiente, se realizará la identificación de temas potencialmente conflictivos entre ambos y se hará una breve descripción de cada uno de ellos y en la última parte de este capítulo se describirán las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos socio-ambientales.

3.1. La empresa y sus campos de acción

3.1.1. Descripción de la empresa

Minera Barrick Misquichilca Barrick, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Toronto, Canadá, es la empresa líder mundial en producción de oro; actualmente opera 25 minas y explora activamente en cinco continentes alrededor del mundo.

En el Perú, Barrick inició sus operaciones en el año 1998 con **la mina Pierina**, ubicada en la Cordillera Negra, en el distrito de Jangas, Huaraz, en la Región Ancash a 4.100 metros sobre el nivel del mar.

En el 2005, la empresa construyó la mina Lagunas Norte, iniciando su producción en julio de ese año. Lagunas Norte se encuentra en el distrito de Quiruvilca, provincia de Santiago de Chuco, en la Región La Libertad, a una altura de entre 3.700 y 4.200 metros sobre el nivel del mar.

La producción de Minera Barrick ha contribuido a que el Perú sea uno de los principales productores de oro del mundo.

Desde el inicio de operaciones en el país, la empresa ha contribuido especialmente con el desarrollo y progreso de las comunidades aledañas a sus operaciones. En el marco de su minería responsable, apoya activamente programas de salud, educación y desarrollo productivo.

Mina Pierina

Mina Pierina está ubicada en el distrito de Jangas, provincia de Huaraz, departamento de Ancash. Su producción se inició en 1998 bajo la práctica de la responsabilidad social y ambiental dentro y fuera de sus operaciones.

Emplea a 400 trabajadores, y da trabajo en forma rotatoria a un promedio de 120 pobladores provenientes de las comunidades aledañas quienes se desempeñan en actividades complementarias, tales como: reforestación, control de erosión y proyectos de construcción.

Sin embargo, en la actualidad Pierina viene travesando el inicio de un proceso de cierre de sus operaciones con respecto a sus actividades productivas en el tajo de la mina. Este cierre productivo contempla un cierre social que se hará cumpliendo las normas nacionales, las políticas corporativas y los estándares internacionales aplicables. El proceso de cierre social contempla los siguientes objetivos específicos:

- Cumplir con los compromisos adquiridos y resolver los temas sociales pendientes configurados durante las etapas de construcción y operaciones.
- Prevenir, mitigar, gestionar y resolver los conflictos potenciales relacionados a las expectativas y situaciones del proceso de cierre y post cierre.

Comunidades de ámbito de influencia:

Directa:

Entre las comunidades de ámbito de influencia directa se encuentran: del Distrito de Jangas la comunidad campesina Cuncashca, San Isidro, Mareniyoc, Mataquita, Chaquecyaco, Atupa, Antahurán y Huanja; y del Distrito de Independencia están Tinyash, Ramón Castilla y Shecta.

Indirecta:

Entre las comunidades de ámbito de influencia indirecta se encuentran: del Distrito de Jangas, la comunidad Jahua, Cahuish, Jangas, Tara y Huantallon; y del Distrito de Independencia, Chontayoc y San Juan de Pisco.

3.1.2. Visión

La visión de Barrick es ser la mejor compañía de oro del mundo, operando de manera segura, rentable y responsable.

3.1.3. Valores Corporativos

1. Integridad

Debemos actuar de manera honesta, confiable y ética, reconociendo que los accionistas, empleados y las jurisdicciones donde operamos son nuestros grupos de interés más importantes. Tratamos los activos de la compañía como si fueran nuestros. Nuestra credibilidad y reputación son vitales para nuestro

éxito. Reconocemos que es esencial proteger nuestra licencia social para operar.

2. Respeto y comunicación abierta

Tratamos a los demás con respeto y fomentamos una cultura inclusiva que promueva el compromiso. Comunicamos nuestra estrategia de negocio, colaboramos y rompemos barreras. Valoramos la diversidad y la valentía para discutir problemas y oportunidades.

3. Responsabilidad y compromiso

Aceptamos nuestras responsabilidades individuales, establecemos prioridades y actuamos de acuerdo a ellas. Nuestra gente está empoderada para decidir, enfocándose en entregar excelentes resultados de manera responsable. Evaluamos los riesgos y tomamos medidas para mitigarlos. Adoptamos nuestros compromisos con la seguridad, el medio ambiente y nuestras comunidades y los mantenemos como valores personales y profesionales.

4. Trabajo en equipo

Trabajamos de manera conjunta para alcanzar nuestros objetivos y celebrar nuestro éxito, asegurándonos de que nuestras metas individuales están alineadas con los objetivos del equipo y de la compañía. Nos ayudamos mutuamente a mejorar a través del desarrollo y el empoderamiento, generando confianza en las habilidades de cada uno. Colaboramos entre las regiones y las áreas funcionales para alcanzar nuestras metas estratégicas.

5. Crear valor para el accionista

Nos centramos en generar ganancias superiores para los accionistas a través de un enfoque disciplinado de asignación de capital y administración del costo. Somos responsables por las promesas que hacemos y dirigimos nuestros recursos para alcanzar nuestros objetivos financieros y operativos. Somos emprendedores y ágiles, mejorando continuamente nuestro desempeño del negocio para maximizar el valor que entregamos a nuestros accionistas.

3.1.4. Política de responsabilidad social

Barrick en todas sus operaciones cuenta con una Carta de Responsabilidad Social Corporativa que lo difunde entre sus colaboradores y dice lo siguiente:

“En Barrick estamos comprometidos con que nuestra presencia tenga un impacto positivo en las comunidades donde vivimos y trabajamos. Sabemos que un comportamiento responsable es nuestra carta de presentación. Este comportamiento se traduce en la creación de oportunidades para nuestros accionistas y en el fomento del desarrollo sustentable en los países donde operamos. Nos esforzamos para ganar la confianza de las personas con quienes interactuamos en cada proyecto, ya sean nuestros empleados, las comunidades donde vivimos y trabajamos, los gobiernos que nos reciben, y cualquier otra persona o grupo con quienes nos comprometemos en el desarrollo sustentable de los recursos minerales”.

Además adhiere a su actuar la definición de Responsabilidad Social Corporativa propuesta por el Banco Mundial:

“Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso del negocio para contribuir al desarrollo económico sustentable – trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida, de modo que sea bueno para el negocio y bueno para el desarrollo”.

Cuatro Pilares en Responsabilidad Social:

Cuatro son los pilares que guían la conducta empresarial y el enfoque de responsabilidad social de Barrick en el mundo. Las unidades regionales de negocio y las gerencias son responsables del cumplimiento de esta Carta de manera consistente con las prioridades regionales y locales. Estos son:

1. Ética

El Código de Conducta y Ética de Negocios de Barrick exige dirigir la compañía con los más altos estándares éticos y de acuerdo con todas las leyes, códigos

y reglamentos vigentes. Nos esforzamos para actuar como una empresa responsable y ponemos a disposición todo el conocimiento para ayudar y participar en diálogos públicos constructivos y en discusiones informadas sobre asuntos de importancia para la compañía, la industria minera y las comunidades.

2. Empleados

En Barrick nos comprometemos a desarrollar al máximo las capacidades de nuestros empleados. Respetamos y valoramos a cada uno de ellos velamos por el respeto de los Derechos Humanos, la seguridad y la no-discriminación en el lugar de trabajo. En Barrick compensamos de manera justa el trabajo de nuestros empleados, les damos retroalimentación significativa acerca de su desempeño profesional y les ofrecemos oportunidades de desarrollo y entrenamiento.

3. Medio Ambiente, Salud y Seguridad.

En Barrick tenemos la responsabilidad de proteger, rehabilitar y mejorar el medio ambiente de los lugares en donde operamos. Y para alcanzar ese objetivo, nos comprometemos a realizar un completo manejo ambiental y a aplicar controles probados y cuidadosamente implementados. Con nuestros exhaustivos programas de gestión ambiental, nos comprometemos a asegurar que: los efectos ambientales se tratan adecuadamente; existen los controles para asegurar el cumplimiento de las políticas y obligaciones ambientales corporativas; las actividades ambientales de la gerencia están apoyadas por los recursos adecuados; los planes están establecidos para asegurar que el ambiente está protegido para las futuras generaciones; y el desarrollo sustentable de las comunidades cercanas sea resguardado.

4. Comunidad

Cada vez que Barrick evalúa las oportunidades para desarrollar un proyecto, considera todos los factores sociales, culturales, ambientales, gubernamentales y económicos. Trabajamos e interactuamos con habitantes de las

comunidades, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, agencias internacionales y otros grupos interesados para facilitar el desarrollo de recursos con beneficios en el largo plazo. Priorizamos la creación de alianzas que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad local y nos comprometemos a dar ayuda financiera a través de donaciones, presupuestos y políticas.

3.1.5. Eje de intervención social y relacionamiento comunitario

Barrick al realizar su intervención social en las comunidades para desarrollar un proyecto declara que: considera todos los factores sociales, culturales, ambientales, gubernamentales y económicos; trabaja e interactúa con las comunidades, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, agencias internacionales u otros grupos interesados para facilitar el desarrollo de recursos con beneficios en el mediano y largo plazo; prioriza la creación de alianzas que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad local; respeta los intereses de todos los miembros de las comunidades; y fomenta el diálogo y la interacción con ellos en forma abierta y constructiva.

Asimismo, asume la responsabilidad de escuchar atentamente, responder en forma oportuna y proporcionar información exacta.

En el siguiente gráfico N° 7 podemos observar el modelo de intervención que utiliza la empresa minera con la comunidad en el desarrollo de un proyecto. Según muestra el esquema, todo parte de un diagnóstico rural participativo proceso en el que se conocen las necesidades, intereses, posiciones y prioridades de las comunidades dentro de sus localidades.

Este documento es apoyado por los planes de desarrollo concertado que poseen las comunidades, los cuales han sido desarrollados previamente con las autoridades ediles de municipios, organismos no gubernamentales, entre otros. El siguiente paso es el desarrollo de un plan de comunicación que se realiza en conjunto con las comunidades, la empresa minera, el gobierno- a través de las mesas de diálogo-, y el financiamiento por medio de un organismo

externo mundial, como es en este caso el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Gráfico N° 7: Modelo de intervención social



Fuente: Minera Barrick Misquichilca S.A Pierina

Los proyectos sociales se ejecutan en tres ejes de desarrollo (salud, educación y actividades productivas), de manera que las tres juntas logren generar potencialidades socioeconómicas en cada una de las comunidades para que alcancen un desarrollo sostenible y con ello el mejoramiento de su calidad de vida. Tal como lo podemos observar en el gráfico N° 8.

Cabe señalar que la ejecución de los proyectos sociales se realiza de acuerdo a la necesidad expresa de las comunidades y a la viabilidad y factibilidad de los estudios técnicos respectivos.

Gráfico N° 8: Ejes de desarrollo



Los ejes de intervención son:

a) En Salud:

- Construcción e implementación de postas médicas.
- Mejoramiento de las condiciones de saneamiento básico
- Construcción y/o mejoramiento de la vivienda (cocinas saludables)
- Mejora en las prácticas de higiene y salud

b) En Educación

- Construcción de aulas
- Implementación y equipamiento de centros de cómputo y talleres productivos dentro de los centros educativos.
- Fortalecimiento del Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)
- Capacitación docente

c) En Desarrollo productivo

- Capacitación en cursos técnicos para jóvenes en administración, marketing, elaboración lácteos, sanidad animal, maquinaria pesada, albañilería, electricidad, entre otros.
- Construcción de reservorios para agua potable
- Riego Tecnificado por aspersión
- Proyecto Integral de desarrollo agropecuario
- Construcción de local comunal
- Empresas comunales
- KM de carreteras construidos y/o mejorados
- Mejoramiento de semillas (cereales y pasto)
- Mejoramiento de la productividad del cultivo de papa (semilla certificada)
- Proyecto económico productivo Cuncashca

Dentro de este apartado encontramos el proyecto económico productivo Cuncashca cuyo modelo radicó en el trabajo participativo y actividad sostenible, potenciando los recursos locales que mejoren la calidad de vida de la población. El proyecto contempló desde el mejoramiento genético del ganado, del pasto, la construcción de infraestructura e instalación de riego tecnificado hasta la capacitación para la elaboración, mantenimiento y comercialización de productos lácteos. En la actualidad, Cuncashca cuenta con 120 cabezas de ganado de raza Brown Swiss y 400 cabezas de ganado criollo en proceso de mejoramiento, asimismo produce productos lácteos, como quesos, que se comercializan en el mercado local.

En el gráfico N° 9 podemos ver la secuencia de cada parte del proyecto integral en la comunidad de Cuncashca.

Gráfico N° 9: Modelo de proyecto productivo- Cuncashca



d) Otras formas de relacionamiento:

1. Aporte voluntario

El aporte voluntario desde el año 1998 al 2013 ha sido de 19, 933 mil dólares en proyectos de infraestructura, comunicaciones, educación y salud. Esto de acuerdo a la normativa que estuvo vigente hasta el 2013 por el Gobierno Central y posteriormente reemplazado por los convenios interinstitucionales y la modalidad de “obras por impuestos”.

2. Donaciones

Las donaciones son entregas de bienes, que han sido previamente requeridos mediante una solicitud u oficio, y benefician a instituciones, personas naturales, comunidades de influencia o entidades. Tienen por objetivo contribuir con la calidad de vida de la población, colaborando con autoridades e instituciones en la satisfacción de las necesidades más urgentes y aspiraciones más sentidas de la comunidad.

Deben estar orientadas a contribuir al desarrollo de la cultura, educación, salud, deporte y avance tecnológico. Sin embargo también existen restricciones, ninguna donación podrá orientarse a:

- Finalidades políticas
- De carácter festivos
- No se financian viajes ni fiestas de promoción de instituciones educativas, menos padrinazgos.

3. Programa de voluntariado corporativo

Este programa se diseñó con la finalidad de que los colaboradores de la empresa compartan de manera voluntaria sus conocimientos, experiencias o realicen alguna donación a las comunidades del ámbito de zona de influencia de la empresa minera con la finalidad de fomentar buenas relaciones entre el público interno y externo, y se genere una conciencia social y de responsabilidad para con el entorno donde opera la empresa minera. En el gráfico N° 10 se encuentran los principales voluntariados que se realizaron el año 2013. Cabe señalar que este programa no solo lo aplica personal de la empresa minera sino también empresas proveedoras: Ferreyros y Primax, entre otras.

4. Apoyo económico en caso de defunción.

Esta es una estrategia que viene implementando el área de Relaciones Comunitarias que consiste en apoyar a las familias de las comunidades con cierto monto económico en caso de fallecimiento de algún familiar. Esta forma de actuar hace que la empresa sea más cercana a la comunidad puesto que la apoya en situaciones de vulnerabilidad.

5. Establecimiento de Mesas de Diálogo

Las Mesas de Diálogo son un instrumento reglamentado por el Ejecutivo para lograr que los actores del conflicto lleguen a un acuerdo, de manera que, se establezcan lazos de colaboración en conjunto por el bienestar de la población.

Actualmente la minera tiene 7 Mesas de Diálogo instaladas en:

1. La Comunidad Campesina de Atupa
2. La Comunidad Campesina de Tinyash
3. La Comunidad Campesina de Cuncashca
4. La Comunidad Campesina de Autauran
5. La Comunidad Campesina de Shecta
6. La Comunidad Campesina de Ramón Castilla
7. La Comunidad Campesina de Huanja

Gráfico N° 10: Programa de voluntariado



6. Auspicios

Son solicitudes para que la empresa asuma todo o parte de los gastos que genera la realización de un evento. Deben ser publicitados con la exposición del logotipo de la empresa, ya sea en paneles, material impreso, etc., de acuerdo a la naturaleza del evento. Están destinadas a fortalecer la imagen de la empresa.

7. Eventos

A través de solicitudes de apoyo y luego de la evaluación pertinente se procede a apoyar a eventos a través de un auspicio.

Sin embargo MBM realiza eventos propios en su Área de Influencia Directa (AID) los cuales son con la finalidad de concientizar a la población en temas de salud, educación, medio ambiente y nutrición. Entre los eventos anuales se encuentran:

- Eco Feria 2011
- Ferias Ambientales
- Festival de las verduras
- Concurso de platos típicos en base a cuy

3.1.6. Contribución económica y responsabilidad legal

Se realizó el siguiente resumen sobre la contribución económica de la empresa minera Barrick- Pierina al gobierno, comunidad y sociedad civil; traducido en una serie de impuestos que han sido abonados desde el inicio de la operación hasta el 2011.

- Impuesto a la renta y canon:
 - 2011 = 41 millones 820 mil dólares (canon 50%)
 - Acumulado histórico = 456 millones 422 mil dólares.
- Remanente de utilidades:
 - 2011 = 10 millones 978 mil dólares.
 - Acumulado histórico = 64 millones 987 mil dólares.
- Fondo empleo:
 - 2011 = 2 millones 630 mil dólares.
 - Total = 10 millones 627 mil dólares.
- Donaciones:
 - 2011 = dos millones 849 mil dólares.

- Gravamen Especial a la Minería:
 - 2011 = 2 millones 108 mil dólares.
- Aporte voluntario:
 - Total = 19 millones 933 mil dólares (en moneda nacional, más de 58 millones 900 mil nuevos soles).
 - Total de proyectos = 115 (infraestructura, salud, educación, nutrición, proyectos productivos, entre otros)
- Compras locales:
 - Ancash = 114 millones 900 mil dólares.
- Compras en comunidades de influencia directa = 9 millones 629 mil dólares

3.1.7. Informe de Malthus y normativa de responsabilidad social

La empresa minera utiliza el informe Malthus como un informe anual de balance social con respecto al incremento o disminución de indicadores de pobreza, educación y salud en los distritos de zona de influencia de la mina: Jangas e Independencia.

Barrick ha sido reconocida por su gestión ambiental, social y financiera, por organismos independientes de prestigio global tales como:

- **Pacto Global**

El plan promueve, mediante la fuerza colectiva y el compromiso ético, que las empresas de todos los países suscriban los principios de la ONU como parte integral de su estrategia y de sus operaciones.



Estas normas son aplicadas por Barrick en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

- **Código Internacional para el Manejo, Transporte y Uso del Cianuro en Producción de Oro**

Diseñado al alero del Programa para el Medio Ambiente de la ONU y del Consejo Internacional de Metales y Medio Ambiente, es un programa voluntario que compromete a los productores



de oro a cumplir con altos estándares de calidad en el manejo del cianuro, los relaves de molienda de cianidación y las soluciones de lixiviación, con el objetivo de ayudar en la protección de la salud humana y en la reducción de impactos ambientales.

- **Reconocimiento ISO 14001 en Sudamérica**

La gestión ambiental de Barrick en Sudamérica también ha sido reconocida: todas sus operaciones en Sudamérica han sido validadas por la ISO 14001 (Pierina y Lagunas Norte, en Perú; Veladero, en Argentina; y Zaldívar, en Chile). La ISO 14001 es internacionalmente aceptada como clave para poner en marcha sistemas de gestión ambiental efectivos.



- **Índice de Responsabilidad Dow Jones**

El compromiso de Barrick con el desarrollo sustentable ha sido reconocido a nivel mundial, al ser incluida en el Índice Dow Jones de Sustentabilidad-Norteamérica. Este índice es un referente a nivel mundial que da cuenta del interés de las empresas



por proyectar, en el largo plazo, su preocupación por la protección del ambiente, la calidad de vida de sus trabajadores y el desarrollo armónico con la comunidad que se encuentran insertas.

3.2. Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita

En este apartado se realizará un análisis del público objetivo de acuerdo a la recopilación de información de estudios anteriores (planes de desarrollo, censos, estadísticas, entre otros) que se realizaron en la mina. Este conocimiento ayudará para establecer unas adecuadas estrategias de comunicación para el logro de los objetivos organizacionales, que para este caso, son contribuir a la prevención de conflictos socio-ambientales.

3.2.1. Comunidad Campesina Ramón Castilla

a) Ubicación

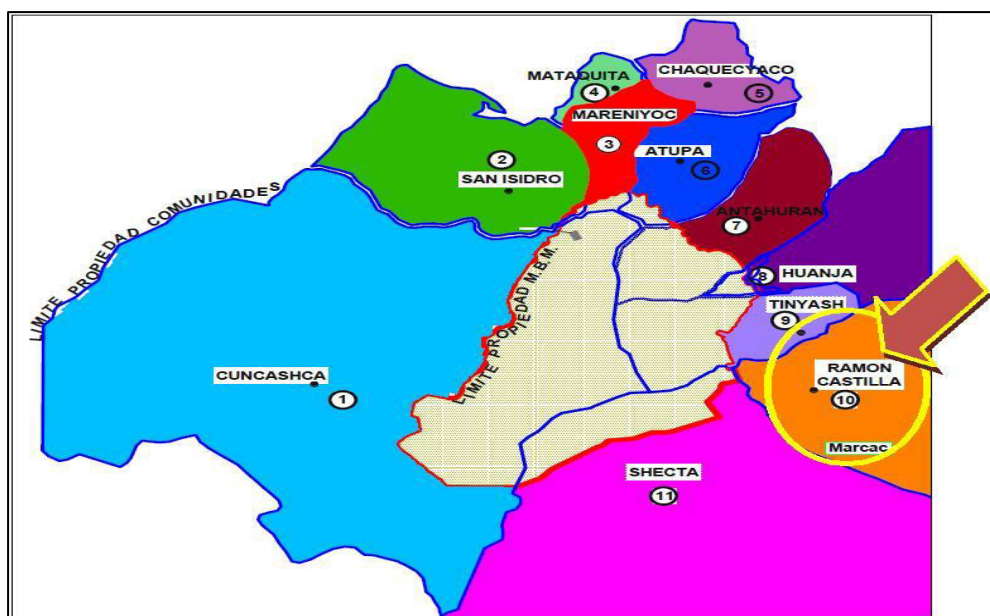
La Comunidad Campesina Ramón Castilla se ubica a 4 km de la ciudad de Huaraz, en el distrito de Independencia. A 3060 msnm. Se divide en 3 sectores:

- Santa Isabel de Marcac
- Huishllacpampa
- Chontayoc

Tal como podemos observar en el gráfico N°11 el terreno de la Comunidad Campesina Ramón Castilla limita:

- Norte: Caserío Tinyash
- Sur: Centro Poblado menor de Marcac
- Oeste: Caserío Ocsharutuna y Comunidad Campesina Miguel Grau de Shecta
- Este: Río Santa

Gráfico N° 11: Ubicación de la Comunidad Ramón Castilla



b) Población

La Comunidad Campesina Ramón Castilla está conformada por 50 socios activos, quienes se dividen en sectores de la siguiente manera:

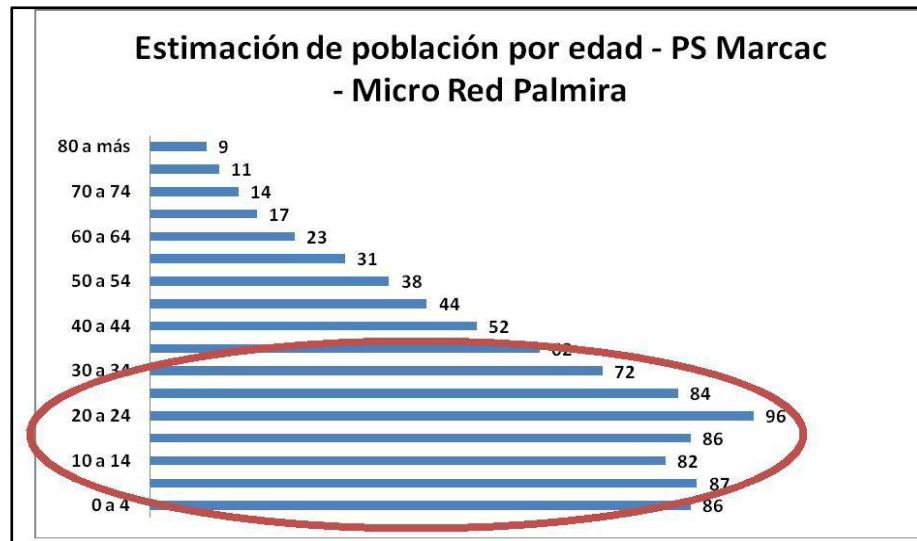
- Santa Isabel de Marcac (15 personas)
- Huishllacpampa (20 personas)
- Chontayoc (15 personas)

Todos los miembros de la comunidad y sus hijos tienen vivienda en la Urbanización San Isidro de Ramón Castilla, sumando un total de 100 familias. De las cuales 65 viven en la urbanización de manera permanente y los demás tienen domicilios en Huishllacpampa, Chontayoc y Huaraz pero regresan regularmente a la Comunidad Campesina.

b.1) Población por edades

Como se puede observar en el gráfico N°12, la población que predomina en esta comunidad es principalmente joven cuyas edades fluctúan entre 14 y 24 años. Así también destacan la presencia de población infantil de edades entre 0 a 10 años.

Gráfico N° 12: Población por edad de la comunidad Ramón Castilla



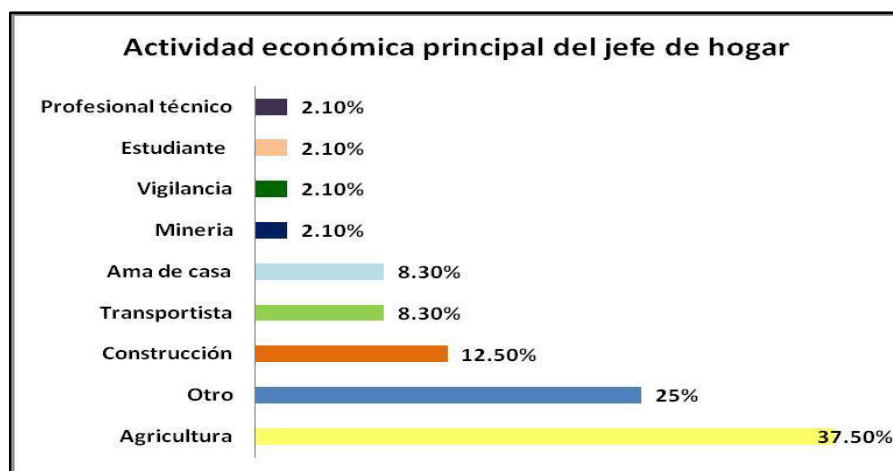
Fuente: Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

c) Actividades económico-productivas e Ingresos

En cuanto a ingresos la Comunidad Campesina Ramón Castilla reporta un promedio de S/300.00 a S/1000.00 como ingresos mensuales.

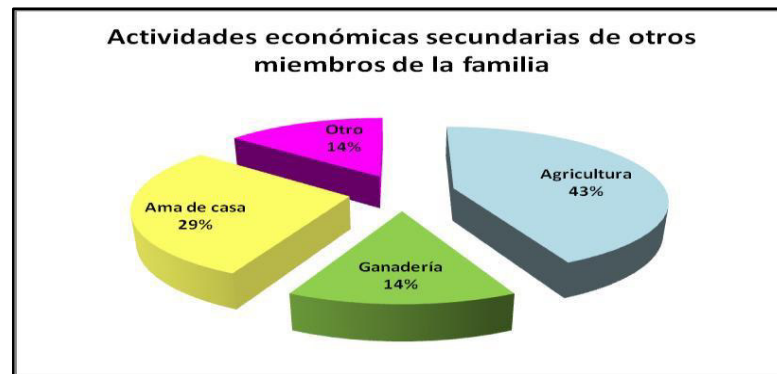
De acuerdo al gráfico N° 13 la actividad económica principal que realiza el jefe de hogar es la agricultura está representada por el 37,5%, seguida de otras actividades (comerciante, obreros, otros) 25% y el de construcción 12,5%.

**Gráfico N° 13: Actividad económica principal del jefe de hogar-
Comunidad Ramón Castilla**



Como actividad secundaria desarrollada por otros miembros de las familias se ubica como principal la agricultura con 43%, seguida de ama de casa 29% y ganadería 14%. (Cría de chanchos, ovejas para autoconsumo o venta)- (Ver gráfico N° 14)

Gráfico N° 14: Actividades económicas secundarias- Comunidad Ramón Castilla



Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

d) Educación

De acuerdo a la información brindada por la comunidad la cobertura escolar actual es del 100%. Las Instituciones Educativas en el ámbito de la Comunidad Campesina Ramón Castilla son:

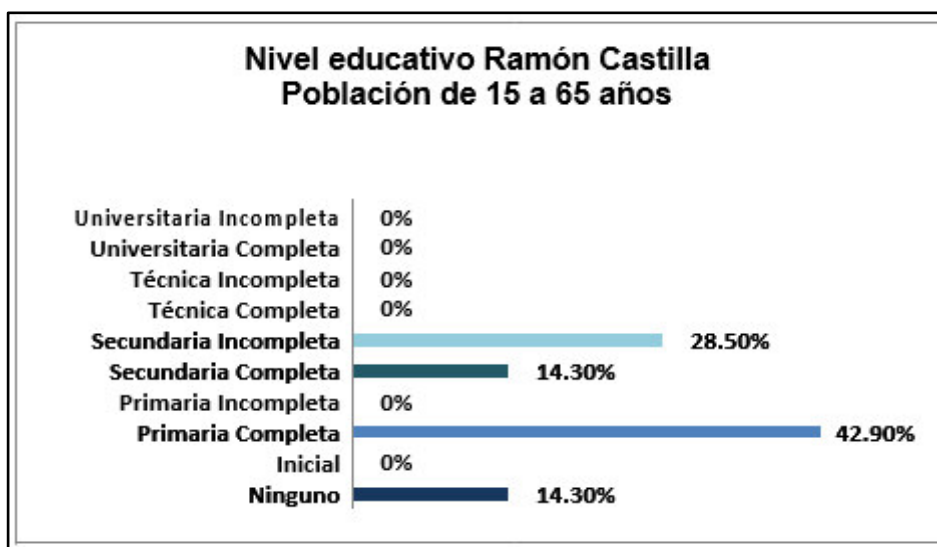
- PRONOI “Los Angelitos de Santa Casa”: tiene en este momento atendiendo a un total de 14 niños (5 mujeres y 9 varones).
- Institución Educativa 86032 San Agustín: educación primaria, mixto, funciona solamente en la mañana, en el 2013 registró 76 alumnos matriculados, contando con 6 docentes uno por aula.

Para acceder a la educación secundaria, técnica o superior los pobladores de la Comunidad Campesina Ramón Castilla optan por Instituciones Educativas en el distrito de Huaraz.

De acuerdo al gráfico N°15 el grado de instrucción que predomina en este centro poblado es primaria completa con un 42.90% seguido de secundaria

incompleta con un 28.50%. Pero también existe un considerable 14.30% que no cuenta con educación alguna y que se encuentran entre las edades de 15 y 65 años.

Gráfico N° 15: Nivel educativo- Comunidad Ramón Castilla



Fuente: Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

e) Análisis FODA

Tabla 2: Análisis FODA – Comunidad Ramón Castilla

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Existen personas positivas en la comunidad. - Contamos con un PRONOI. - Contamos con un centro de salud de Marcac. - Contamos con un campo deportivo. - Contamos con calles amplias. - Tenemos un puente que une a Marcac con la carretera principal. - Estamos en una buena ubicación. - Tenemos la presencia de ECONSI, 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos contamos con agua en la comunidad. - No todos contamos con desagüe en la comunidad. - No todos contamos con luz en la comunidad. - Falta implementar luz y agua en la nueva posta de salud. - La organización en la comunidad aún

<p>en la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ya se tiene movilidad permanente con la Línea H. - Producimos papa, maíz. - Contamos con cocinas mejoradas. - Tenemos 50 viviendas construidas con el apoyo de la Minera Barrick. - Tenemos riego tecnificado en sector Chotayoc 	<p>necesita fortalecerse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de higiene en las familias. - Por falta de organización el apoyo que traen no llega a todos. - Por las lluvias y el ingreso de carros las calles se encuentran deterioradas. - Necesitamos asesoramiento técnico para el buen mantenimiento del sistema de agua. - Necesitamos asesoramiento técnico para mejorar la producción agropecuaria.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un colegio cerca de la Urbanización San Isidro. - En el Plan de Desarrollo Concertado de Independencia 2003-2013 se encuentra incluido uno de los sectores de la comunidad campesina como parte de un posible itinerario turístico (Independencia – Marcac – Ocsharutuna –Tinyash – San Juan de Pischo). - Instituciones públicas y privadas como ONG, Ministerio de Salud, Educación entre otros que puedan canalizar nuestras necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con las instancias de gobierno distrital, provincial o regional.

f) Grupos de interés:

f.1) Instituciones locales en el ámbito de la Comunidad Campesina

Ramón Castilla:

- Posta de salud de Marcac: dentro del caserío se encuentra la sede de la posta médica la cual atiende a 4 caseríos. En este momento la posta funciona en la infraestructura del Local Comunal.
- PRONOI Los Angelitos de Santa Casa: tiene en este momento atendiendo a un total de 14 niños (5 mujeres y 9 varones). Está en proceso de transferencia al nivel inicial a cargo de la UGEL Huaraz.
- Institución Educativa 86032 San Agustín: educación primaria, mixto, funciona solamente en la mañana.

f.2) Organizaciones de Base en el ámbito de la Comunidad Campesina

Ramón Castilla:

- Comité de Urbanización: responsable de la organización y coordinación de la urbanización. Presidente - Eleuterio Mendoza Córdova
- Comité de Electrificación: encargado de gestionar con la empresa responsable la instalación de electricidad a nivel domiciliario. Presidente - Rolando Sáenz Rodríguez
- Comité de Gestión: grupo de 10 personas que se encargan de realizar las gestiones de obras. Responsable - Rolando Sáenz Rodríguez
- JAAS: encargada de administrar y mantener el sistema de agua de su comunidad, así como de velar por el correcto uso del agua en su comunidad y el pago del servicio. Presidente - Victoriano Sáenz Rodríguez
- Vaso de leche: tiene en este momento un total de 14 niños. Presidente - María Asunción Tahua Mendoza
- Wawa Wasi: programa de atención de niños menores de 5 años, a cargo del MIMDES. Promotora - Clemencia Mónica Baylon
- Club Deportivo: agrupación deportiva de fútbol local. Presidente - Felipe Rodríguez Salazar.

- Comité de Forestación: encargada de supervisar la plantación, distribución de plántones, gestionar donaciones. Presidente Martín Guerrero Zarzosa

f.3 Empresas de la Comunidad Campesina Ramón Castilla

- Empresa Constructora San Isidro (ECONSI): Gerente - Rolando Sáenz Rodríguez
- Empresa Ramón Castilla: constructora, Gerente - Maurino Sáenz Rodríguez

f.4 Instituciones sin fines de lucro en el ámbito de la Comunidad Campesina Ramón Castilla

- ONG Agua Limpia: ámbito de trabajo saneamiento, se encuentra ejecutando obras de saneamiento en las comunidades de la zona de influencia de MBM Barrick. Gerente – Mercedes Castro García
- ONG ASDE: ámbito de trabajo salud y nutrición, se encuentra ejecutando el proyecto “Intervención para reducir la Desnutrición Crónica Infantil en menores de 5 años y mejorar la salud materno infantil en comunidades de la zona de influencia local MBM Pierina saludable”, más conocido entre los pobladores como “Pierina saludable”. Gerente del Proyecto – Dr. Estuardo Ríos Cadinallas.

f.5 Autoridades del Centro Poblado Marcac, en el ámbito de la Comunidad Campesina Ramón Castilla

- Alcalde: Arturo Sáenz Rodríguez
- Teniente Gobernador: Rubén Runa Moreno
- Juez de Paz accesitario: Felipe Rodríguez Salazar

f.6 Autoridades de la Comunidad Campesina Ramón Castilla

- Presidente: Victoriano Sáenz Rodríguez
- Vicepresidente: Julio Norabuena Mendoza
- Secretario: Yolanda Norabuena Rosario

- Tesorero: Martin Rosas Rosas
- Fiscal: Lorenzo Norabuena Yanac
- Vocal 1: Cirila Milla Botello
- Vocal 2: Daniel Zarzosa Ramírez
- Vocal 3: Maximiliano Gonzales

f.7 Empresas del entorno

- Minera Barrick Misquichilca
- Empresa de Transportes Línea H

f.8 Instancias de gobierno reconocidas por la Comunidad

- Gobierno regional de Ancash
- Municipalidad Provincial de Huaraz
- Municipalidad Distrital de Independencia

g) Historia, costumbres, festividades y mitos

El antecedente de la comunidad está en la Hacienda Las Vegas cuyo propietario era Leoncio Vega Rizo patrón.

Con la reforma agraria el 29 de setiembre del 1977 se forma la Comunidad Campesina Ramón Castilla a partir de un grupo campesino conformado por 15 personas de Santa Isabel de Marcac a los cuales se sumaron 35 socios adicionales de Chontayoc. Siendo designado como su patrón San Isidro Chacarero, festividad que se celebra el 15 de Mayo.

Las costumbres más resaltantes que tiene la comunidad Campesina son la celebración de la Fiesta de Carnaval (Fiesta de las Cruces) y sus comidas típicas son la papa con cuy y la Llunca.

h) Valores

Los valores que se destacan en esta comunidad son: Amor, orden, respeto, puntualidad, responsabilidad, comunicación y disciplina.

3.2.2. Centro Poblado de Mataquita

a) Ubicación

El Centro Poblado de Mataquita pertenece al Distrito de Jangas, Provincia de Huaraz, Región Ancash. Se ubica en la Cordillera Negra, a 3715 msnm

Limita:

- Por el Norte con el Centro Poblado de Jahua
- Por el Sur con Antahuaran y Huanja (Centro Poblado de Huanja)
- Por el Este con caserío de Antahuarán (Centro Poblado de Huanja) y Huachenca (distrito de Jangas)
- Por el Oeste con la Cordillera Negra y la Minera Barrick

b) Población

Según el censo del INEI del 2007⁷ la población de Mataquita es de 386 personas, con un total de 182 viviendas en la zona. (Ver gráfico N°16)

De los cuales el 48,7% estaba representado por varones y el 51,3% restante por mujeres.

⁷ IX Censo Nacional de Población y IV de Vivienda (2007)

Gráfico N° 16: Población del Centro Poblado Mataquita

Población por sexo, censo INEI 2007		
Hombres	188	48,7%
Mujeres	198	51,3%
Total	386	100%

c) Actividades económico-productivas e Ingresos

En cuanto a ingresos los pobladores de Mataquita reportan un promedio de S/300.00 a S/1500.00 como ingresos mensuales.

Esta diferencia radica en el tipo de actividad a la que se dedican, y dependiendo de la época del año, la producción agrícola alcanzada y si han logrado acceder a un puesto de trabajo en la mina.

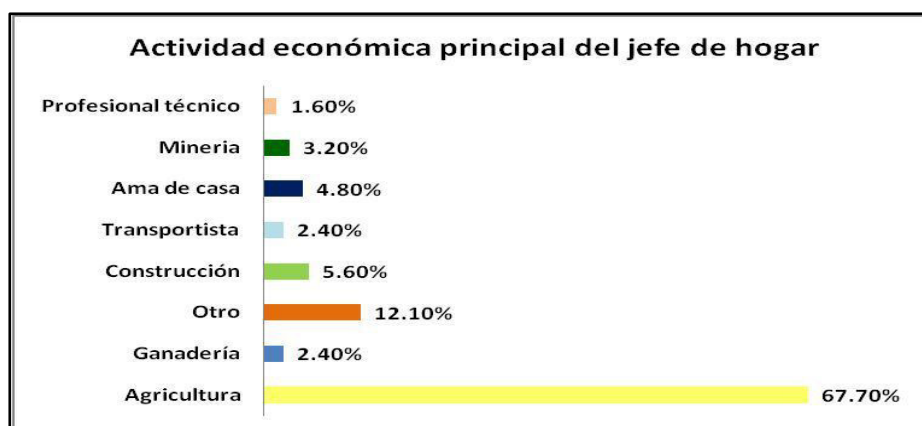
Del total de pobladores de Mataquita, solamente de 2 a 3 personas se benefician del trabajo estacional en la mina, con una rotación de cada 3 meses, es posible que ganen hasta 1000 nuevos soles aproximadamente.

Pero para el 90% de los pobladores la mayoría se dedican a la agricultura su ingreso promedio es de 8 a 10 nuevos soles diarios, un aproximado de 300 nuevos soles mensuales.

En todo el año no hay lluvia durante 7 meses aproximadamente, esto condiciona y disminuye drásticamente el ingreso de los pobladores puesto que no disponen de producción para comercializar o autoconsumo, en esos casos se dedican a alguna otra actividad en Jangas o Huaraz.

Tal como lo podemos observar en el gráfico N°17 la actividad económica principal que realiza el jefe de hogar es la agricultura y está representada por el 67,7%, seguida de otras actividades ganadería, minería, construcción, transportista y otros.

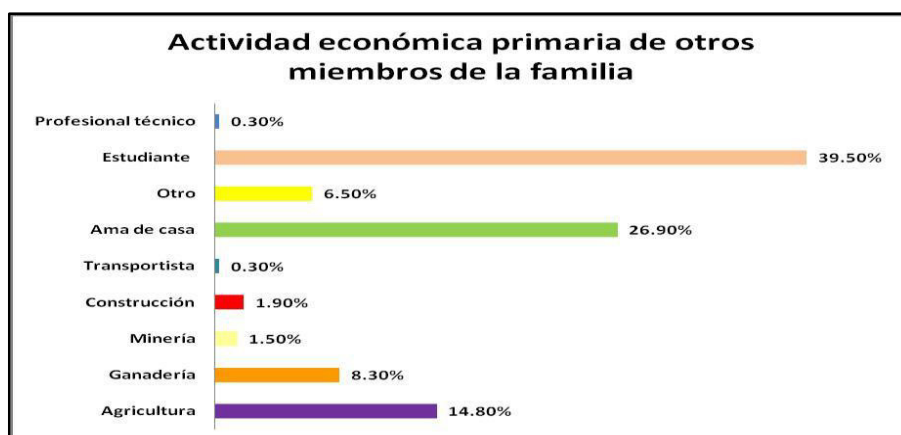
Gráfico N° 15: Actividad económica principal del jefe de hogar – Centro Poblado Mataquita



Fuente: Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

Como actividad primaria desarrollada por otros miembros de las familias se ubica como principal estudiante con 39.5%, seguida de ama de casa 26.9% y agricultura 14.8% y ganadería 8.3% (cría de chanchos y ovejas para autoconsumo). (Ver gráfico N° 18)

Gráfico N° 18: Actividad económica primaria de otros miembros de la familia- Centro Poblado Mataquita



Fuente: Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

d) Educación

De acuerdo a la información brindada por la comunidad la cobertura escolar actual es del 100%

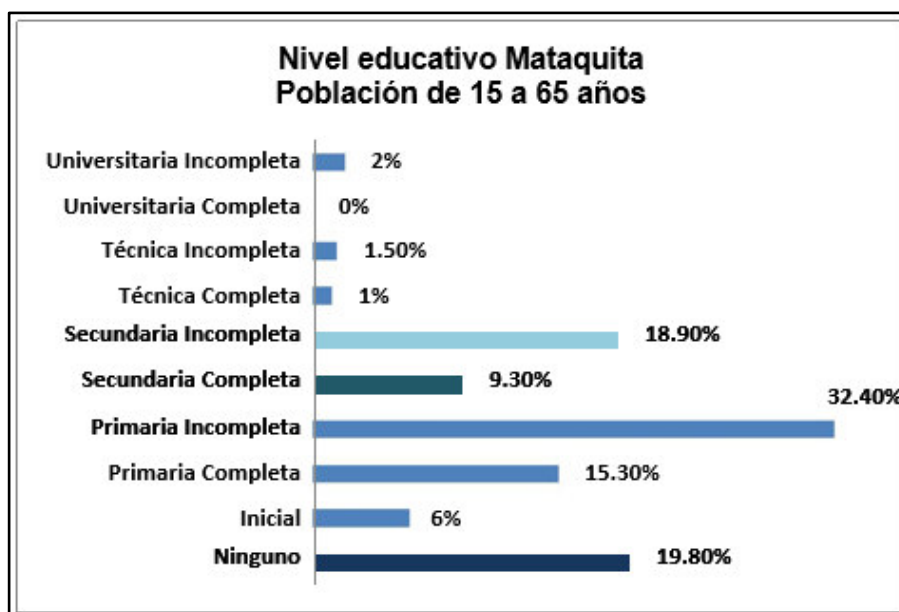
Siendo las Instituciones Educativas:

- **Institución Educativa 363 Mataquita:** educación inicial-jardín, mixto, funciona solamente en la mañana. En el 2009 registró 25 alumnos matriculados, contando con 1 docente y 3 secciones.
- **Institución Educativa 86103 Mataquita:** educación primaria y secundaria, mixto, funciona solamente en la mañana. En el 2009 para primaria registró 68 alumnos matriculados, contando con 6 docentes y 6 aulas. Para secundaria registró 58 alumnos matriculados, contando con 9 docentes y 5 aulas.

Hay poco nivel de acceso a la educación técnica o superior, los pobladores de Mataquita reconocen que para acceder a estas opciones deberían optar por Instituciones Educativas en el distrito de Huaraz.

De acuerdo al Gráfico N° 19 podemos ver que el nivel educativo que predomina en el Centro Poblado de Mataquita es primaria completa con un 32.40%, seguido de un 19.80% de pobladores cuyas edades fluctúan entre 15 y 65 años que afirman no han seguido ningún tipo de estudio.

Gráfico N° 19: Nivel educativo- Centro Poblado Mataquita



Fuente: Fuente: Plan comunal (2011-2015) AED Consultores SAC

En cuanto a la satisfacción por los servicios educativos recibido el 70% reporta un nivel de satisfacción bajo debido al incumplimiento de los horarios de clases por parte de los docentes, el bajo nivel en los contenidos impartidos y la poca articulación de los contenidos a las costumbres, fortalezas y necesidades de la zona. En la IE hay talleres de electricidad y carpintería, pero la comunidad indica que la falta de docentes, la limitación en los materiales y la calidad de la enseñanza es inadecuada, eso origina que los jóvenes no se capaciten adecuadamente para competir en el mercado laboral.

e) FODA

Tabla 3: Análisis FODA - Centro Poblado Mataquita

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Contamos con unas instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario en Mataquita. - Contamos con un puesto de salud en Mataquita 	<ul style="list-style-type: none"> - No contamos con agua, desagüe y luz en la comunidad. - La organización en la comunidad aún necesita fortalecerse. - No hay movilidad regular hacia la comunidad. - No hay atención cercana en situaciones de emergencias en salud u otras. - Falta de higiene en las familias - Por las lluvias y el ingreso de carros las calles se encuentran deterioradas. - Necesitamos asesoramiento técnico para el buen mantenimiento de sistema de agua. - Necesitamos asesoramiento técnico para mejorar la producción

	<p>agropecuaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se necesita invertir en proyectos que provean de agua de riego para incrementar la productividad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones públicas y privadas como ONG, Ministerio de Salud, Educación entre otros que puedan canalizar nuestras necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con el apoyo de las instancias del gobierno distrital, provincial o regional. - Percepción de contaminación desde la empresa MBM Barrick. - Se están secando los manantiales. - Minas artesanales en funcionamiento y abandonadas, generan más contaminación. - No se ejecuta todo el presupuesto del CANON desde la municipalidad distrital, provincial o regional.

f) Grupos de interés

f.1) Instituciones locales:

Alcalde: Javier Rupay Caushi

Regidores:

- Primer regidor: Javier Vergara Ayala
- Segundo Regidor: Victoriano Obispo Rupay
- Tercer regidor: Mirian Caro Asis
- Cuarto regidor: Avelino Caro Esquivel
- Quinto regidor: Carlos Lopez Vergara

Agente municipal: Juez de Paz Agripino Guerrero Chavez (es el último funcionario que estuvo en el cargo, pero actualmente no se encuentra nadie en el cargo).

- Posta de Salud Mataquita: dentro del Centro Poblado Mataquita se encuentra a la sede de la posta médica la cual atiende a 4 caseríos y 2 comunidades campesinas.
- Institución Educativa 363 Mataquita: jardín-inicial, mixto, funciona en las mañanas.
- Institución Educativa 86103 Mataquita: educación primaria y secundaria, mixto, funciona en las mañanas.

f.2. Organizaciones de Base:

- Asociación del Taller de Bibliotecas: Presidente - Raúl Caro Castillo
- Sub Comité de Electrificación: encargado de gestionar con la empresa responsable la instalación de electricidad a nivel domiciliario. Presidente – Martín Rupay Caushi
- JAAS: encargada de administrar y mantener el sistema de agua de su comunidad, así como de velar por el correcto uso del agua en su comunidad y el pago del servicio. Presidente – Freddy Quijano Vega
- Comité de usuarios: Presidente - Juan Rupay Espinoza

- Vaso de leche: preparación de alimentos y reparto de leche. Presidente - Santa Guerrero Solano
- APAFA: asociación de padres de familia de la institución educativa. Presidente – Avelino Caro Esquivel.
- Wawa Wasi: programa de atención de niños menores de 5 años. Promotora – Giovana Chinchay
- Club Deportivo: agrupación deportiva de fútbol local. Presidente - Eugenio Obispo
- Asociación de Jóvenes: Presidente - Sotil Rupay
- Comité de Biohuertos: encargada de supervisar los biohuertos, plantones, donaciones. Presidente – Sonia Guerrero Domínguez
- Comité de rotación de personal: encargado de coordinar las rotaciones para el trabajo en la mina. Presidente – Juan Minaya Obispo.

f.3 Instituciones sin fines de lucro en el ámbito de Mataquita:

- ONG Agua Limpia: ámbito de trabajo saneamiento, se encuentra ejecutando obras de saneamiento en las comunidades de la zona de influencia de MBM Barrick. Gerente – Mercedes Castro García
- ONG ASDE: ámbito de trabajo salud y nutrición, se encuentra ejecutando el proyecto “Intervención para reducir la Desnutrición Crónica Infantil en menores de 5 años y mejorar la salud materno infantil en comunidades de la zona de influencia local de MBM Pierina saludable”, más conocido entre los pobladores como “Pierina saludable”. Gerente del Proyecto – Dr. Estuardo Rios Cadenillas.

f.4 Empresas del entorno en la comunidad

- Empresa “Maderería Cueva”: maderera. Propietario – Octavio Cueva

f.6 Instancias de gobierno reconocidas por la Comunidad

- Gobierno regional de Ancash
- Municipalidad Provincial de Huaraz
- Municipalidad Distrital de Jangas

g) Historia, costumbres, festividades y mitos

El nombre de Mataquita se origina en las palabras quechua: Mata, que significa centro, y Quita, que significa Reservorio, ojo de agua; por lo que Mataquita significará Fuente de agua, debido a que en el barrio de Patay existe una fuente de agua, de la cual las personas se alimentan y toman agua para su uso, de allí deriva el nombre.

Historia:

Mataquita se origina como una estancia denominada Patay, siendo como única dueña la Sra. Esolina Haro, y al no tener descendientes quien ocupara todo Patay, sus trabajadores ocuparon el lugar ya mencionado y con el pasar del tiempo fue aumentando la población.

Es así que en el año de 1940, construyen la primera Escuela Mixta de la zona, en la cual participan las estancias de Mareniyoc, Cuncashca, y Cahuish, por el bien de sus hijos para que tengan acceso a la educación, siendo sus barrios tradicionales wecho, Cuta, Patay.

En el año 1969, la estancia de Patay, pasa a ser reconocida como Caserío de Mataquita.

También el 08 de Octubre de 1986, pasa de Caserío de Mataquita a Centro Poblado Menor, la cual es creada por la Municipalidad de Jangas y Municipalidad Provincial de Huaraz, siendo su primer Alcalde del Centro Poblado el Sr. Juan Rupay Julca.

En el año de 1997, llega la vía de comunicación con la construcción de la carretera que da acceso hacia la CIA Minera Barrick Misquichilca, beneficiando al Centro Poblado de Mataquita y lugares aledaños.

Las costumbres y festividades más resaltantes de Mataquita son:

Fiesta de Santa Cruz.- se desarrolla todos los años el 15, 16, 17, y 18 de Setiembre, con mayordomos y capitanes. (La fiesta actualmente está paralizada por falta de una Iglesia en el C.P.)

Fiesta de San Martín de Porres.- esta fiesta recién empieza desde la creación de la escuela hace aproximadamente 60 años. Y se desarrolla el 07 de Noviembre de todos los años, siendo actualmente la Fiesta más representativa con corrida de toros, comidas típicas y tradiciones.

h) Valores:

Durante el Taller Participativo realizado con los pobladores, se delimitaron los siguientes valores como indispensables para alcanzar la visión y misión de desarrollo.

- Responsabilidad
- Organización
- Honestidad
- Respeto
- Orden
- Puntualidad

3.3. Identificación de los conflictos potenciales entre la Minera Barrick Misquichilca S.A. y la Comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita.

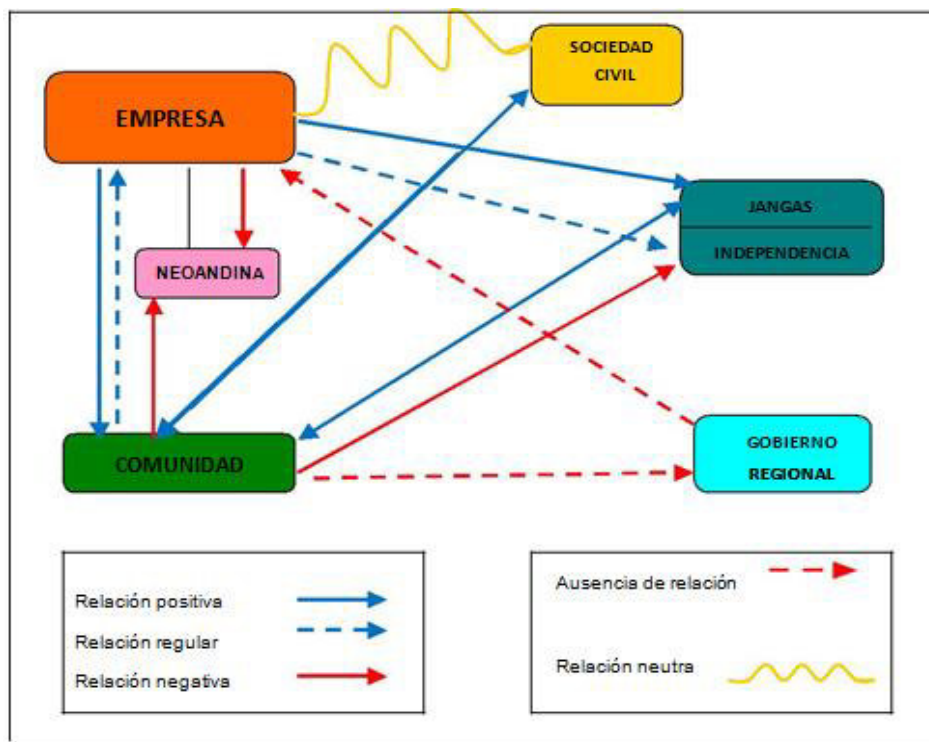
De acuerdo al concepto de “conflictos potenciales” acuñado por W. Howard Chase (1984) presentado en nuestro capítulo de marco teórico, éstos deben ser identificados y mapeados abordando todos sus elementos para evitar se conviertan en conflictos reales que ocasionen prejuicios sociales y económicos para el país y la empresa.

A continuación abordaremos los temas o situaciones de conflictos potenciales que tienen la empresa minera con la Comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita. Para ello, tomaremos en cuenta como marco general el estudio de “diagnóstico situacional de la relación de la empresa con las

comunidades” que realizó el Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica en el noviembre del 2013.

El presente estudio nos muestra una gráfica general sobre la relación social de la compañía minera con sus actores involucrados en el proyecto (ver gráfico N°20):

Gráfico N° 20: Relación social entre la compañía minera y actores



Fuente: Diagnóstico situacionales de Pierina- Centro de análisis y resolución de conflictos PUCP

- Relación positiva: Comunicación fluida, disposición al diálogo, aliados estratégicos.
- Relación regular: Pueden existir reclamos pero existe apertura al diálogo. Potencialmente se podría desgastar o tornarse negativa.
- Relación negativa: Existencia de conflictos y posiciones antagónicas. Bajo grado de confianza y relación de rivalidad en algunos casos.
- Relación neutra: Existe comunicación, pero no se evidencia una posición contraria o a favor del proyecto.
- Ausencia de relación: No hay relación.

En el esquema presentado podemos ver que la empresa minera reconoce a la comunidad como un aliado estratégico y mantiene una comunicación fluida y disposición al diálogo, sin embargo esto no ocurre de manera inversa. Por parte de la comunidad la relación que mantiene con la compañía es calificada como regular dado a la presencia de reclamos, a pesar de que exista la intención de apertura al diálogo la relación podría verse afectada y tornarse potencialmente negativa.

De otro lado, podemos observar que existe una relación negativa entre la Asociación Neoandina, que es empresa ejecutora de los proyectos sociales de la minera, y la comunidad. Esto se agrava con la gráfica que nos indica que esta relación negativa también se da entre la empresa minera (Barrick) y su asociación: Neoandina. La relación negativa es definida como la existencia de conflictos, posiciones antagónicas y bajo grado de confianza hasta rivalidades entre personas de ambas entidades en algunos casos. Se debe definir el papel que juega la Asociación en la comunidad pero para ello primero se debe posicionar a este organismo dentro de la compañía dándole valor para luego buscar sea reconocido por la comunidad como un aliado estratégico y mediador entre la población y la empresa minera. Es decir vamos a reinvertir los papeles a partir de una comunicación de identidad y manejo de marca.

Así también existe una relación negativa entre la comunidad y sus autoridades locales y una ausencia de relación con sus autoridades regionales. Esto imposibilita un poco organizar la red informativa y transmisión de confianza entre la comunidad, el estado y empresa. De igual manera se evidencia una ausencia de comunicación y/o relación entre la empresa y el Gobierno Regional.

Continuando con el estudio se identificaron las siguientes posiciones e intereses de las comunidades frente a la empresa minera:

Tabla 4: Posiciones e intereses de la comunidad frente a la empresa

Posiciones de la comunidad frente a la empresa minera	Intereses de la comunidad frente a la empresa minera
<ul style="list-style-type: none">- Hay compromisos pendientes- Hay disminución de trabajo- Pedidos de reubicación- Apoyo de Barrick no es suficiente	<ul style="list-style-type: none">- Cantidad y calidad de agua- Trabajo- Agricultura- Obras- Ganadería- Capacitación

Según el modelo que estamos adoptando para este estudio de Chase, Crable y Vibbert, Hainsworth y Meng, Heath y González Herrero sobre la “Gestión de conflictos potenciales” señala que existen cinco pasos para identificar y resolver los conflictos potenciales, el primero es identificar temas potencialmente conflictivos, luego fijar prioridades o jerarquizar los temas, para después posicionarse o adoptar una postura, en seguida desarrollar un plan de acción, realizar un seguimiento y finalmente volver a valorar.

Siguiendo esta metodología se pasó a identificar los temas potencialmente conflictivos en común que tienen la Comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita con la empresa minera (Barrick). Para tal propósito hemos dividido en cuatro ejes temáticos las problemáticas encontradas según las respuestas que los pobladores manifestaron en las preguntas abiertas de la encuesta.

1. Incumplimiento de compromisos.
2. Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico.
3. Trabajo local
4. Cierre de mina.

Luego de identificar los temas potencialmente conflictivos, se debe priorizar y/o jerarquizar su atención de acuerdo a tres criterios:

- Temas de mayor impacto a corto plazo que afectan a la reputación de la empresa
- Temas que afectan al sector
- Temas especulativos a largo plazo

A continuación se presenta la siguiente tabla al respecto:

Tabla 5: Jerarquización de temas potencialmente conflictivos

Grado	Afecta la reputación a corto plazo	Afecta al sector y/o actividad minera	Especulativos a largo plazo
Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico - Trabajo local - Incumplimiento de compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico - Trabajo local - Incumplimiento de compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico - Trabajo local
Medio		<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de mina 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de mina - Incumplimiento de compromisos
Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de mina 		

Elaboración propia

Tal como podemos observar en la jerarquización de temas potencialmente conflictivos, los temas que ocupan alto grado de afectación a la reputación a corto plazo, al sector y/o actividad minera y los especulativos a largo plazo son principalmente tres en el orden de importancia presentado a continuación:

1. Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico.
2. Trabajo local.
3. Incumplimiento de compromisos.

En la siguiente etapa la empresa debe adoptar una postura o posición frente a los conflictos potenciales, para ello se deben hacer tres cosas: una declaración, una postura y una respuesta.

La declaración es la definición del tema potencialmente conflictivo o también llamado por la Mesa de concertación descripción del conflicto, a continuación pasaremos a realizar una breve descripción:

a) Breve descripción del conflicto

Contaminación ambiental y la accesibilidad al recurso hídrico:

Con respecto a este punto es necesario remarcar que la empresa minera y las comunidades de su zona de influencia directa se encuentran ubicadas en la Cordillera Negra, cuyas tierras por su ubicación geográfica son secas, las lluvias son escasas y se carece de nevados, a diferencia de la Cordillera Blanca que sí las posee. Frente a esta situación, la comunidad siempre ha exigido a la empresa que se mejore el abastecimiento del recurso hídrico pues consideran que su actividad y presencia dentro de la zona hizo que el agua disminuya para sus áreas de cultivo y uso doméstico. A su vez exigen que se cumpla con los estándares que regulan la calidad del agua para regadío y uso doméstico ya que manifiestan que sus tierras no producen lo mismo por problemas de contaminación.

Ante ello la empresa ha desarrollado un sistema de planta de tratamiento de aguas con la finalidad de mejorar la calidad de agua que se brinda a la población, sin embargo existe una fuerte desconfianza de la procedencia del recurso hídrico ya que no creen que realmente se esté dando un debido tratamiento al agua y por el contrario creen que sí proviene de la mina, está contaminada.

La comunidad exige a la empresa minera que realice lo que en un inicio ofreció construir el trasvase de agua desde la cordillera blanca hasta la cordillera negra, sin embargo, los estudios técnicos señalan que no es viable dicha

alternativa. Y en contraposición a esto, se realizó la construcción de las plantas de tratamiento de aguas, las mismas que no son aceptadas por la comunidad, pues desconfían la procedencia del recurso hídrico.

Trabajo local:

La empresa minera cuenta con un programa de empleo local para mano de obra no calificada con ello el 10% de la población de cada comunidad está siendo empleada dentro de la mina. Sin embargo, la población reclama que este porcentaje se incremente creando una mayor cantidad de puestos de trabajo para ellos.

Además manifiestan que existe una falta de transparencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal. “Se abre una convocatoria pero solo avisan al presidente de la comunidad él solo manda a sus favoritos con quienes se lleva bien nada más, los demás no nos enteramos a tiempo a veces cuando ya falta un día para que se acabe la convocatoria, también se debería reducir la documentación que piden”, señalaron los pobladores.

En resumen, este conflicto potencial radica en:

- Demandan creación de más puestos de trabajo.
- Desconocimiento sobre los criterios que el área de Recursos Humanos toma en cuenta para la selección del personal de mano de obra no calificada.
- Los avisos de trabajo solo son comunicados a los presidentes de las comunidades y éstos no descienden la información.
- Piden documentación complicada de conseguir en el tiempo que dura la convocatoria.
- Existe alta desconfianza por el proceso mismo de selección.

Incumplimiento de compromisos:

La insatisfacción de la comunidad radica en el incumplimiento de las fechas establecidas para la entrega de las obras, en algunos casos en las demoras que existen para iniciarse las construcciones y en otros casos al estancamiento

de proyectos sociales previstos realizarse en determinado periodo, que por falta de informes técnicos entre otras barreras administrativas y/o presupuestales no han podido concretarse. Ante ello, la comunidad en conjunto con la compañía han realizado la revisión de compromisos incumplidos y han reimplantado nuevas fechas para su realización.

En resumen lo que manifiesta la comunidad respecto al incumplimiento de compromisos:

- La empresa no está informada sobre los compromisos que ha asumido.
- El incumplimiento de los compromisos genera preocupación y descontento en las comunidades.
- La empresa tiene disposición a cumplir.
- La empresa cumple pero solamente en lo mínimo (obras de construcción y salud).
- Temas pendientes por desarrollar con más ímpetu: Medio ambiente y educación.
- Más que incumplimientos son demoras.
- Los incumplimientos se deben a la presencia de Neoandina.
- Para que la empresa cumpla se necesitan medidas de presión.

Luego de la breve descripción y/o definición de los temas potencialmente conflictivos, la empresa debe adoptar una postura y visión frente a la problemática para luego desarrollar un plan de acción, seguimiento y reevaluación del conflicto potencial para evitar su estallido. Demanda un monitoreo permanente con indicadores de gestión.

b) Las partes del conflicto

Continuando con el análisis de los conflictos potenciales debemos establecer las partes del conflicto:

Las partes del conflicto son: empresa (alta dirección, gerente de la mina, gerencia de relaciones comunitarias y trabajadores), comunidad (líderes, población) y gobiernos local y regional.

c) El síntoma del conflicto

La Mesa de Concertación así como ProDiálogo señalan que para analizar un conflicto es necesario identificar el “síntoma del conflicto” a través de tres elementos: percepciones, emociones y acciones.

A continuación graficamos el síntoma de cada uno de los temas potencialmente conflictivos:

Tabla 6: Síntoma de temas potencialmente conflictivos

Tema N° 1: La contaminación y la accesibilidad al recurso hídrico	Comunidad	Empresa
Percepciones	El agua se redujo y está contaminada	Cumplimos con los establecido por la ley
	La empresa no nos comunica todo lo que quiere hacer	La población hace problema porque tiene intereses propios y/o políticos
	La empresa abusa del poder que tiene, somos la víctima de todo esto	No hay contaminación
Emociones	Desconfianza	Desconfianza
	Frustración	Inseguridad

	Desesperanza	Preocupación
	Exclusión	Sorpresa
Acciones	Protestas contra la empresa	Visitas guiadas a la mina para explicar el funcionamiento de las plantas de tratamiento de agua
	Establecimiento de una mesa de diálogo para abordar el tema de la contaminación y abastecimiento del agua	Formación de comités de evaluación sobre la existencia o no de contaminación de suelos, aire y agua
	Presionar a la empresa para la construcción del trasvase de agua	Distribución de folletos educativos sobre el proceso de tratamiento de agua que realiza la mina

Tema N° 2: Trabajo local	Comunidad	Empresa
Percepciones	La empresa no quiere contratar más personas de la comunidad.	Se contrata mano de obra no calificada de la comunidad según requerimiento de las áreas y necesidad de

		la mina. Pero se trata de mantener un porcentaje de 10% de empleos por comunidad.
	La empresa no es transparente en el proceso de contratación.	Nos regimos según a protocolos y formatos establecidos de acuerdo a la ley para la contratación.
Emociones	Desconfianza	Preocupación
	Preocupación	Responsabilidad
	Descontento	Cumplimiento
Acciones	Reclamos, solicitud para la contratación de más personal.	Procesos de reclutamiento de personal de acuerdo a las fechas y procedimientos establecidos
	Aparición de medios de comunicación: reclaman que la empresa minera tiene favoritismo.	No existe aparición en medios sobre este tema. No existen paneles informativos sobre ello.

Tema N°3: Incumplimiento de compromisos	Comunidad	Empresa
Percepciones	Promete hacer las obras o ayudar en nuestras necesidades, pero no las cumplen	Cumpliremos todos nuestros compromisos
	No nos comunica todo lo que quiere hacer	Los líderes de la comunidad no informan a sus pobladores
	No cumplen con los plazos en las entregas de obras	Las obras se retrasan por problemas técnicos que escapan a nuestras manos
	No recordamos promesas que haya cumplido la empresa	Las obras que se ha realizado fueron difundidas en su momento
	Los incumplimientos se debe a la presencia de Neoandina	Neoandina tiene deficiencias en temas técnicos y administrativos.

Emociones	Incertidumbre	Compromiso
	Desconfianza	Preocupación
	Expectativa	Responsabilidad
Acciones	Protestas	<p>Instalación de mesas de diálogo.</p> <p>Mayor rigurosidad en la contratación de empresas constructoras para realizar las obras.</p>
	Incentivar entre la comunidad una imagen negativa hacia la empresa.	<p>Aparición en medios con las inauguraciones de las obras o dando respuesta a alguna acusación de la comunidad.</p>

d) Relaciones de poder

En ese contexto, la empresa tiene casi la total relación de poder delante de la comunidad en lo que tiene que ver con dinero, influencia, información, acceso a los medios de comunicación, sin embargo, los líderes de la comunidad tienen una gran relación de poder sobre la comunidad con respecto a contacto con los grupos, como también de liderazgo, ya que influyen mucho en los pobladores y también tienen el respaldo de algunos líderes de opinión y candidatos políticos.

Como podemos observar en las tablas donde se identifican los temas potencialmente conflictivos, las acciones que se desarrollan no cuentan con plan de acción que permita realizar un seguimiento y evaluarlas, a excepción del programa de visitas guiadas que sí lo tiene, las demás solo responden a soluciones mediatas ante la situación del conflicto.

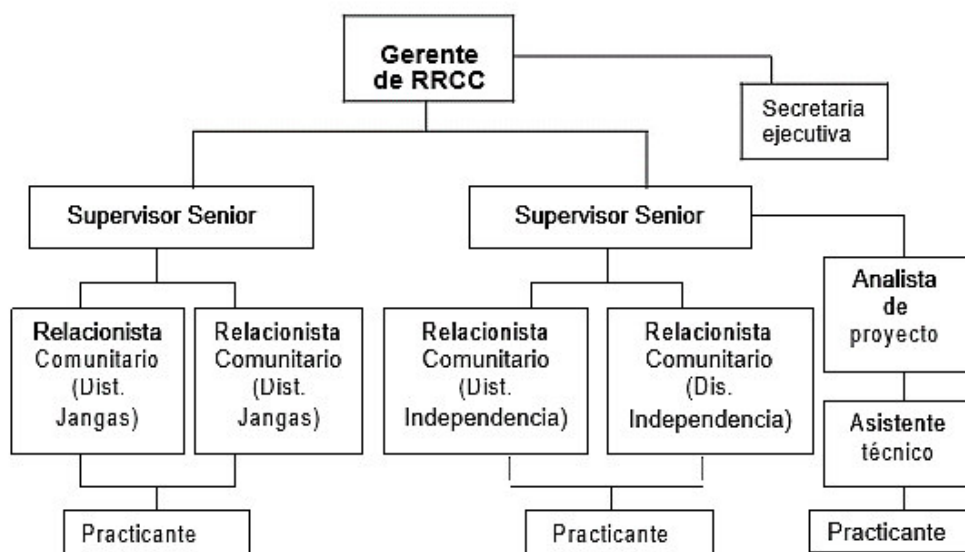
3.4. Estrategias de comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales

En este apartado se realizará un análisis de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos socio-ambientales, partiendo en primer lugar desde un estudio a de la estructura organizacional que presentan las áreas que son protagonistas de la ejecución de dichas estrategias y mantienen una principal relación con la comunidad; luego se dará a conocer las estrategias o lineamientos a nivel corporativo para tal fin y se concluirá con el desarrollo de las estrategias de comunicación que la empresa minera lo grafica por medio de dos ejes: Información de inteligencia y “escucha activa”.

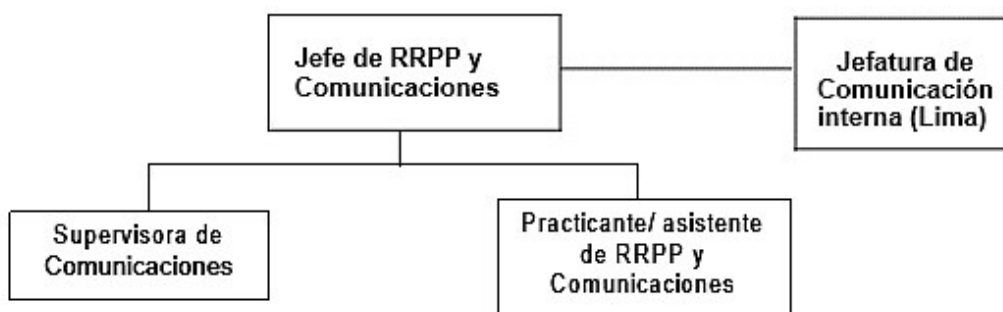
3.4.1. Estructura organizacional del área de Relaciones Públicas (RRPP) y Comunicaciones y Relaciones Comunitarias

Para este capítulo es importante dar a conocer la estructura de las áreas de Relaciones Comunitarias (RC) y Relaciones Públicas y Comunicación (RRPP), ya que ambas tienen como principal función construir un buen relacionamiento y lazos de confianza con las comunidades a través del diseño de proyectos de desarrollo y estrategias de comunicación. Por tanto, debe existir un alto grado de sinergia e involucramiento entre estas áreas. A continuación presentamos sus estructuras organizacionales.

- **Estructura organizacional de Relaciones Comunitarias**



Estructura organizacional de Relaciones Públicas y Comunicación
(Pierina- Huaraz)



Podemos observar que en ambos diagramas desarrollan su gestión directiva bajo una estructura de organigrama matricial que consiste básicamente en impulsar que los colaboradores con habilidades y especialidades similares trabajen juntos en un mismo departamento y con ello se busca aumentar la especialización de los equipos, sin embargo, esto puede generar que los colaboradores lleguen a comprometerse más con su área y descuidar la comunicación permanente que en este caso debería tener Relaciones Comunitarias y RRPP y comunicación para diseñar herramientas en conjunto que permitan mejorar el relacionamiento con las comunidades.

Podemos ver también que no existe una persona que sea el interlocutor entre ambas áreas, en muchas ocasiones son los practicantes que asumen ésta función. Ante ello se establecieron reuniones periódicas que se vienen desarrollando una vez por semana en las que los representantes de cada área dan detalle de las acciones realizadas en la semana con sus respectivos grupos de interés. Para RRCC sus stakeholders son las autoridades comunitarias, comités sociales y población de las comunidades de ámbito de influencia directa (AID) de la mina. Para RRPP y Comunicación corresponde los entes gubernamentales, sociedad civil (ONG's), autoridades distritales y municipales, medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros. Estas reuniones concluyen con un informe llamado "reporte de coyuntura social" (ver anexo IV) que consiste en plasmar las acciones que viene realizando la compañía sobre diversos temas que podrían desencadenar en conflictos. En otras ocasiones, también se informan a manera de alertas, las mismas que se recogen del relacionamiento que tienen los relacionistas comunitarios con la comunidad, y el personal del área de RRPP con sus stakeholders: medios de comunicación y líderes de opinión, entre otros.

Con respecto a la planificación anual del plan de trabajo, existe una reunión corporativa cada fin de año en la que participan los gerentes y jefes de cada área. El plan que se diseña es comunicado a los mandos medios y bajos para alinear sus acciones y metas a tal fin.

La empresa diseña sus estrategias de comunicación de acuerdo al plan de acción del área de Relaciones Comunitarias. Según Doris Camino, encargada del área de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Pierina en Huaraz, la gestión de la comunicación está alineada a la gestión social que haga el área de Relaciones Comunitarias. "Somos un soporte para el área de Relaciones Comunitarias en lo que respecta al diseño de herramientas, mensajes y productos comunicacionales. Además asesoramos en el tono comunicativo que debe darse en la relación con la comunidad; y recomendamos realizar una serie de acciones que forman parte del plan de anual de nuestra área (campañas, ferias informativas, celebraciones, entre otras) o actividades

concretas de acuerdo a la coyuntura, ya que nosotros estamos siempre monitoreando la agenda pública y social”, señaló.

3.4.2. Objetivos estratégicos corporativos

De acuerdo a la recopilación de información obtenida de la empresa minera Barrick Misquichilca los objetivos estratégicos se diseñan a nivel corporativo desde su centro en Toronto- Canadá y son las siguientes:

Objetivo estratégico 1: Respeto a nuestra gente

Objetivo estratégico 2: Licencia para operar

Objetivo estratégico 3: Excelencia operacional

Objetivo estratégico 4: Disciplina financiera

Objetivo estratégico 5: Organización de alto desempeño

Objetivo estratégico 6: Inversión en el futuro

Como lo hemos señalado anteriormente los objetivos estratégicos son definidos a nivel corporativo, las prioridades e iniciativas para cada objetivo las diseñan cada área de la empresa y de las iniciativas se desprende el plan de acción (tareas/ actividades).

De los objetivos estratégicos indicados, solo desarrollaremos el objetivo N° 2: Licencia para operar, ya que es el único que guarda una mayor relación con los fines del presente estudio.

3.4.3. Tabla de prioridades, iniciativas y actividades

Las estrategias de comunicación que establece la mina están enmarcadas dentro de los objetivos estratégicos corporativos, sus prioridades e iniciativas, tal como lo podemos observar en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Prioridades, iniciativas y actividades de la empresa minera
Barrick-Pierina**

Objetivos estratégicos	Prioridades	Iniciativas	Actividades
Objetivo estratégico N°2 <u>Licencia para operar</u>	Proteger nuestra reputación	Manejo de Grupos de Interés y Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de grupo de interés actualizado. - Directorio actualizado de grupos de interés. - Reunión trimestral/informe de análisis de Grupos de interés de zona urbana - Apoyo de comunicaciones en gestión oficinas de información EIA
		Poner en valor la inversión social, performance ambiental y de seguridad realizadas por MBM	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperar información y desarrollar material de difusión. - Elaborar y mantener el dossier informativo: BID Centro de Salud Jangas, Educación, Cuncascha. - Coordinación mensual de oportunidades de información pública

			<p>(contenido favorable para propósitos reputacionales) con las áreas de Relaciones comunitarias / Neoandina / Medio Ambiente / Gerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar mensajes y coordinar (capacitar) con el grupo de colaboradores para su difusión: RRCC / Personal MBM / Neoandina / Contratistas. - Comunicar e informar a stakeholders internos y externos.
		<p>Respuesta directa a ataques e informaciones que comprometan la reputación de MBM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de medios y evaluación de alcances de información y eventos donde se comprometa la performance y reputación de MBM. - Participar en eventos. - Aclaraciones, comunicar e informar a stakeholders

			<p>internos y externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan que incluya actividades proactivas e información oportuna (mensajes claros sobre: riesgos ambientales, PCM, EIA, definición de vida útil de mina, posición en mesas de diálogo).
		Plan de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la realización de Ferias de Responsabilidad Social Internas. - Difundir las actividades de Comunicaciones y RRPP al público interno.
		Plan de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Campañas específicas</u> de temas: BID, Centro de Salud Jangas, Educación, Desarrollo productivo. - <u>Ferias de RSE- Externas</u> - <u>Campaña de difusión</u> sobre manejo de Agua en

			<p>la Mina.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de manuales de comunicación en crisis. - Procedimientos de comunicación rural. - Procedimiento de Oficinas de información - <u>Programa de visitas</u>
		Evaluación de percepción de MBM en cada site (sede)	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar encuesta de percepción de acuerdo a lineamientos de evaluación de la región.
		Estrategia de prevención de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Informes compartidos de la información que envía RRCC de las Reuniones Semanales de análisis de coyuntura y planificación de acciones de RRCC en cada site (sede) - <u>Reuniones mensuales de análisis de información de inteligencia.</u>

3.4.4. Estrategias de comunicación

Según la tabla de prioridades, iniciativas y actividades; las estrategias de prevención de conflictos que desarrolla la empresa minera Pierina son una de las iniciativas que parte de la prioridad de proteger la reputación y credibilidad de la compañía lo cual responde al objetivo estratégico corporativo N°2: Licencia para operar.

En este capítulo describiremos las dos estrategias que utiliza la compañía para la prevención de conflictos socio-ambientales, toda vez que, estas son las que se encuentran más implementadas, cuentan con una frecuencia, son monitoreadas y reevaluadas.

3.4.4.1 Información de inteligencia: monitoreo y sistema de alertas

La información de inteligencia es obtenida a partir del relacionamiento que tiene el personal del área de Relaciones Públicas y Comunicaciones con los diversos grupos de interés (Gráfico N°23), este relacionamiento se da de acuerdo al plan de acción que se ha elaborado para cada uno de ellos.

Gráfico N° 21: Representación gráfica de grupos de interés externos



Dentro de las acciones se encuentran las visitas periódicas que se realizan a líderes de opinión e instituciones; tales como: la iglesia, medios de comunicación, grupos y/o asociaciones, entre otros. Asistencia a actos protocolares del gobierno central, aceptación de invitaciones sobre inauguraciones, aniversarios de diferentes agrupaciones civiles y a reuniones de grupos de trabajo que discuten temas mineros y del sector energético, como es el caso para Ancash del grupo Diálogo. Este grupo de trabajo constituye una iniciativa de las empresas mineras y energéticas de Ancash (Minsur, Antamina, Barrick y Ducke Energy) para reunirse periódicamente con representantes de la población civil, de la defensoría del pueblo, de la Autoridad Local del Agua, entre otras instituciones, para realizar un plan de trabajo en conjunto en beneficio de las comunidades y población en general de las zonas de influencia de dichas empresas.

De otro lado, existen mecanismos como el monitoreo de medios que está a cargo de la agencia de noticias IMEDIA, cuya función es dar a conocer las menciones positivas, neutras y negativas que haya tenido la empresa en los medios de comunicación (escritos, radiales, televisivos y web). También se cuenta con la formación de aliados estratégicos que son personas externas a la compañía que se desempeñan como informantes, estos personajes comunican con antelación a manera de alertas los comentarios e información de “primera mano” es decir que aún no ha sido filtrada por los medios de comunicación. “Este mecanismo es muy importante para nosotros porque con la información que obtenemos de nuestros aliados podemos adelantarnos a los temas que podrían ocasionar situaciones de conflicto para la empresa minera o en todo caso dañar su imagen y reputación, en otras palabras, este tratamiento de la noticia funciona como un radar informativo”. Señaló la supervisora de comunicaciones de la empresa minera Barrick- Pierina

Por consiguiente, todo este trabajo de recabar información permite no solo monitorear o hacer seguimiento informativo a los temas que vienen dañando la imagen de la empresa, pero que por motivos ajenos a la propia compañía aun no pueden ser resueltos, sino también, retroalimenta y añade otros temas que pueden empezar como un “run run” y convertirse en conflictos.

Finalmente esta información de inteligencia es compartida y presentada a través de reportes de coyuntura al área de Relaciones Comunitarias en una reunión semanal y enviadas a manera de informe al área de Asuntos Corporativos de la compañía. (Ver anexo IV)

Cabe precisar que debido a que el área de Relaciones Públicas (RRPP) y comunicaciones no presenta dentro de sus públicos objetivos a las comunidades (ver gráfico N° 23), no logra involucrarse con este público de manera directa y permanente, sino solo cuando se trata de realizar alguna actividad social. Este público objetivo se encuentra dentro del mapeo que realiza el área de Relaciones Comunitarias y es esta área la que proporciona información sobre su relacionamiento con las comunidades en el reporte de coyuntura que comparte semanalmente con RRPP y comunicaciones.

Este hecho corrobora la hipótesis del presente estudio, ya que el área de RRPP y comunicaciones no identifica dentro de sus públicos objetivos a **la comunidad**, lo que evidencia que las estrategias de comunicación están siendo diseñadas solo en base a la información y requerimiento que proporciona el área de Relaciones Comunitarias sobre las comunidades, pero no existe un involucramiento directo del área de comunicaciones en ello que permita al conocer las necesidades de comunicación para adecuar mejor sus acciones.

3.4.4.2. Escucha activa: ferias, eventos y visitas

En este apartado describiremos las actividades que realiza la empresa minera dentro de la estrategia global de la “escucha activa” el propósito de ésta la explica la funcionaria Camino, supervisora del área de comunicaciones.

“Nosotros generamos diversas actividades con y para la comunidad y con nuestros diversos públicos, para que nos permita “estar presente” y en constante relacionamiento con ellos, de esta manera recabar su necesidad informativa y a la vez retroalimentar- que no es lo mismo a solucionar- sus molestias e inquietudes. Dentro de las actividades se encuentran: Las ferias informativas que realizamos en las campañas de salud que se dan entre

octubre y noviembre de cada año en las comunidades de ámbito de influencia directa de la mina (AID), así como las ferias ambientales conmemorativas ya sea por el Día del Agua, Medio Ambiente, Día del Planeta, entre otros. También organizamos eventos, uno en especial es el concurso de Maratón por el Día del Campesino que se celebra todos los 24 de junio este evento se organiza de manera conjunta con la comunidad y permite que la relación con la empresa mejore. Finalmente contamos con nuestro programa de visitas a la mina para que la comunidad pueda ver, apreciar y sentir el trabajo que realizamos. Esto forma parte de la transparencia que caracteriza a la compañía”, señaló.

A continuación describiremos cada una de las actividades las cuales cuentan con su propia estrategia de comunicación:

Tabla 8: Descripción de actividades de comunicación

Actualidad	Descripción	Objetivo	Estrategia
Carrera del Campesino- 2014	Actividad que brinda homenaje al campesino por su día a través de un concurso de carrera que se dan en diferentes categorías (adultos, jóvenes, niños). Los primeros puestos (1ero, 2do y 3er) son premiados con	Reconocer y valorar la ardua labor que el campesino realiza en su día a día.	Realizar la actividad de manera conjunta con los representantes de la comunidad, oportunidad para estrechar lazos de confianza y respaldo con la población.

	electrodomésticos, entre otros premios.		
Feria informativa “MATERIALES PELIGROSOS”. Implementación del principio 9: Diálogo Del Código Internacional de Manejo de Cianuro	Se comunica a la población sobre el uso y manejo responsable del cianuro que realiza la mina. Se difunde el plan de Emergencia de la mina Pierina y se educa y se sensibiliza a la población sobre el uso de materiales peligrosos de uso común en el hogar y tareas agrícolas.	Cumplir con el principio 9 del Código Internacional de Manejo de Cianuro para la recertificación.	Se identifica estas campañas con un espacio de interrelacionamiento con las comunidades y que ofrecen la oportunidad de informar los procedimientos y acciones de prevención de salud y seguridad que se usa para el manejo de sustancias peligrosas entre otros temas programados dentro del plan anual.
Visitas guiadas	Las visitas guiadas se realizan para diversos grupos	Lograr que la sociedad civil conozca el trabajo	La estrategia se plasma de acuerdo al público objetivo

	entre ellos se encuentran instituciones educativas, prensa, asociaciones, entre otros, a lo largo del año.	socialmente responsable que realiza la operación minera en sus diferentes áreas.	que va a realizar la visita a la mina. Sin embargo siempre gira en torno a proveer información sobre temas sensibles como es el caso del manejo de aguas y trabajo ambiental que se realiza. A su vez se refuerza en todo momento los mensajes claves por medio del discurso de los guías oficiales y de productos comunicacionales que se diseñan para tal fin.
Ferias ambientales conmemorativas: Día del agua, Día del Medio Ambiente	Las ferias ambientales se realizan principalmente en la plaza de armas de	Dar a conocer a la sociedad civil sobre el trabajo que realiza la	Usar la conmemoración de fechas de acuerdo al calendario ambiental para

	<p>Huaraz y está dirigida a la población en general, en ella se presentan diversos paneles explicativos que dan a conocer el trabajo de la mina con respecto a la gestión ambiental.</p> <p>Además se hacen alianzas con otras instituciones de acuerdo a la fecha que se esté conmemorando para presentar temas variados.</p> <p>Además son acompañados con concursos y juegos dinámicos.</p>	<p>empresa minera con respecto a la gestión ambiental y manejo de tratamiento de aguas.</p> <p>Temas sensibles para la población.</p>	<p>realizar ferias informativas dinámicas sobre los trabajos y la política ambiental que tiene la empresa, lo cual contribuya a posicionar a la compañía como una mina responsable.</p>
--	--	---	---

Como podemos observar en la tabla presentada, las actividades que responden a la estrategia global de “escucha activa” persiguen en su mayoría un fin meramente informativo, como es el caso de las visitas guiadas y las ferias informativas y ambientales; que si bien es cierto constituyen espacios de comunicación para provocar un diálogo participativo, no son utilizadas en un 100% para tal fin, principalmente por que las personas que dictan las charlas no pueden responder preguntas que estén fuera de la exposición presentada lo que dificulta la comunicación con la comunidad. A continuación se analizará la eficacia de estas estrategias a través de la aplicación de una encuesta con preguntas mixtas (abiertas y cerradas) a las comunidades focos de estudio: Ramón Castilla y centro Poblado Mataquita.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizará los datos obtenidos de la recopilación de información, focus group realizada a las áreas de Relaciones Comunitarias y Comunicaciones, entrevistas en profundidad a la supervisora encargada del área de comunicaciones en Pierina y de la encuesta aplicada a los pobladores de la comunidad campesina Ramón Castilla y centro poblado Mataquita.

4.1. Eficacia de las estrategias de comunicación de la empresa en la prevención de conflictos

En este capítulo vamos a evaluar la eficacia de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos bajo los indicadores de la metodología que nos plantea Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng, (1988); Heath, (1997) y González Herrero, (1998) de las cinco etapas del modelo “Gestión de conflictos potenciales”; y la aplicación de una encuesta a los pobladores de la comunidad Ramón Castilla y el centro poblado de Mataquita que pertenecen al estudio de caso de la presente investigación.

4.1.1. Información de inteligencia: monitoreo y sistema de alertas

Como lo hemos descrito en el capítulo anterior esta estrategia es un trabajo interno que realiza el personal del área de RRPP y comunicaciones en conjunto con el área de Relaciones Comunitarias. Para medir su eficacia se realizó un focus group a ambas áreas para conocer si la manera cómo se viene desarrollando esta estrategia contribuye a la prevención de conflictos socio-ambientales. Luego lo constataremos con el modelo que plantean los analistas Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng, (1988); Heath, (1997) y González Herrero, (1998) sobre la “Gestión de conflictos potenciales” que es el enfoque que se ha adoptado para el presente estudio.

En el focus group que se realizó, ambas áreas coincidieron que la información que se obtiene del trabajo de inteligencia, el cual está representado en el **“reporte de coyuntura” (ver anexo N° IV)** que lo comparten semanalmente a través de una reunión con el área de Comunicaciones, es fundamental para anticiparse a los hechos que podrían desencadenarse en conflictos “es como estar en alerta”, señalaron además, que en muchas ocasiones les ha servido para establecer un mejor relacionamiento con el público de interés “como tenemos mapeados a los actores que intervienen en los temas sensibles que podrían convertirse en conflictos, entonces ya conocemos su posición para lo cual nosotros vamos preparados y con mejores argumentos ante un eventual cuestionamiento, esto sin duda contribuye al relacionamiento que debemos tener y mantener con nuestra comunidad y/o públicos”, manifestó el responsable del área de Relaciones Comunitarias.

Además destacaron la importancia de llevar un seguimiento a cada uno de los temas identificados, este seguimiento no solo debe consistir en los personajes, mensajes y hechos que se susciten por parte de los actores externos sino también que se debe buscar una respuesta interna inmediata o contar con un flujograma para ello. “En muchas ocasiones las respuestas ante una alerta negativa tarda por las consultas del caso que se hacen a nivel corporativo”, enfatizó un relacionista comunitario. En ese sentido, se evidencia la falta de empoderamiento de portavoces internos, hay una demora en la autorización para que se den las respuestas según los niveles de situaciones de conflicto, y a nivel comunicativo, no se tiene un documento con respuestas elaboradas para situaciones de esta naturaleza.

Otro aspecto es que la información obtenida de inteligencia o también conocido como el radar informativo se debe compartir no solo entre las áreas que tienen un mayor relacionamiento con la comunidad, sino con todas las gerencias de las áreas internas, para que de esta manera, se logre el compromiso de cada una de ellas y hasta incluso retroalimentar o mejorar la información con lo que ellos puedan agregar. Cabe mencionar que un 30% de trabajadores de la empresa minera pertenecen a las comunidades, por ende, el adecuado relacionamiento debe partir desde el trato con los colaboradores.

De acuerdo al modelo que nos plantea Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng, (1988); Heath, (1997) y González Herrero,

(1998) sobre la “Gestión de conflictos potenciales” la dividen en cinco etapas:

1. Identificación de temas potencialmente conflictivos
2. Fijar prioridades o jerarquizar los temas
3. Posicionarse o adoptar una postura frente a los temas
4. Desarrollar o implantar un plan de acción
5. Hacer seguimiento y volver a valorar los temas

A continuación se realizó una ficha de cotejo con las cinco etapas que proponen los autores para determinar si la manera cómo se viene desarrollando la estrategia de información de inteligencia está siendo eficaz.

Ficha de cotejo en base a la metodología de la Gestión de conflictos potenciales propuesto por Chase (1984); Crable y Vibbert (1985); Hainsworth y Meng (1988); Health (1997); Gonzáles Herrero, (1998)	
Primera etapa	
Identificación de temas potencialmente conflictivos	
<u><i>Se realiza de manera sencilla</i></u>	
Tormenta de ideas	No
<u><i>Se realiza de forma sistemática</i></u>	
Encuesta a los públicos	Sí
Existe un análisis de publicaciones periodísticas	Sí
Se desarrolla análisis de proyectos de ley	Sí
Se monitorea los procesos electorales	Sí
Se asisten a congresos y/o conferencias relacionadas al sector	Sí
Se analizan los informes de colectivos sociales	Sí
Otras fuentes de información (Portavoces y/o aliados estratégicos)	Sí

Segunda etapa	
Se fija prioridades o jerarquiza	
Temas de mayor impacto a corto plazo que afectan a la reputación de la empresa	Sí
Temas que afecten al sector	No
Temas especulativos a largo plazo	No
Tercera etapa	
Se posiciona o adoptar una postura	
La declaración (definición del tema potencialmente conflictivo)	Sí
Postura (visión de la organización sobre el tema conflictivo)	Sí
La respuesta (lo que la empresa está haciendo o piensa que debe hacer.	No
Cuarta etapa	
Se desarrolla o implementar un plan de acción	
Comunicado con respuestas inmediatas	Ocasionalmente
Campañas de Relaciones Públicas cuyo objetivo sea educar a la población sobre la postura de la empresa frente al tema	No
Plan integral de gestión empresarial y comunicación corporativa que adapte las políticas y prácticas de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos	No
Quinta etapa	
Se hace seguimiento y se vuelve a valorar	
Si el conflicto potencial sigue siendo relevante para la organización	Sí
Si los fundamentos del debate han cambiado	Sí
Si el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a las últimas informaciones.	No

Los autores dentro de la primera etapa precisan que los parámetros del proceso de identificación se definen por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización. Sin embargo Crable y Vibbert,

(1985) señalan que la identificación de los “issues” (temas) hará surgir muchos de los que tengan relación con la organización, pero no todos los temas tendrán la misma importancia ni serán oportunos. Es por ello que se propone en la segunda etapa jerarquizarlos.

El establecimiento de prioridades asegura que los recursos de la organización se concentren en tratar aquellos temas que pueden tener un mayor efecto potencial en sus resultados o reputación y de los que puede ocuparse.

Del mismo modo, González Herrero (1998), señala que en esta fase del proceso hay que tener en cuenta la probabilidad de que el conflicto potencial se convierta o alcance el estadio de "madurez" en un determinado plazo. En este sentido, conviene destacar el papel crucial de los públicos afectados por el conflicto potencial, ya que el público es la fuerza que impulsa la evolución de los temas potencialmente conflictivos. Una vez identificados los públicos que están o estarán afectados por el tema, convendrá evaluar sus posibles actitudes al respecto, analizar sus probables comportamientos, estimar su grado de influencia sobre las actividades de la organización, y examinar que técnicas podrán utilizar para imponer una solución -presión directa, sensibilización de la opinión pública, etc.

En la tercera etapa los autores recomiendan que la postura que se adopte para el conflicto potencial deba reflejar el consenso de los principales miembros y actores de la organización que tienen intereses en ella o sus actividades ingieran en el tema.

La cuarta fase que implica desarrollar/implantar un plan de acción en determinados supuestos, una declaración de la postura y respuestas de la organización será suficiente para contestar a los interrogantes planteados. Otros conflictos potenciales, por su inmediatez, impacto potencial, complejidad o duración, requerirán planes de acción detallados.

Los planes de acción deben contar con objetivos (lo que la empresa pretende conseguir), estrategias (la manera en que se lograrán los objetivos), técnicas (las actividades concretas a realizar o pasos específicos a emprender), evaluación (resultados y valoraciones numéricas que determinaran los avances).

La quinta etapa es la más importante puesto que una vez identificado el conflicto potencial, debe hacerse su seguimiento e irlo analizando periódicamente con el fin de determinar si: 1) sigue siendo relevante para la organización; 2) los fundamentos del debate han cambiado de alguna manera, y 3) el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a los últimos progresos o a las últimas informaciones.

En ese sentido, al estudiar del reporte de coyuntura que es trabajado por las áreas (Relaciones Públicas y Comunicaciones y Relaciones Comunitarias) y compararlo con el modelo que nos propone Chase, nos permite decir que esta herramienta es una buena iniciativa para la estrategia de “información de inteligencia”; sin embargo, existen vacíos que pueden mejorarse como son el análisis de públicos que intervienen o son afectados en los temas potencialmente conflictivos, puesto que, si bien son identificados y se describe el argumento de su discurso no existe un trabajo más allá de ello en donde se identifique sus intereses, posiciones, y acciones. De otro lado, se debe mejorar el plan de acción ya que en el reporte de coyuntura solo se resume en una actividad que tiene un responsable que lo ejecuta, una fecha programada para hacerlo y finalmente se hace seguimiento para ver si fue cumplido en el tiempo establecido; dejando de lado lo que implica desarrollar un plan de acción que contenga su objetivo, estrategia, actividades y evaluación bajo indicadores de gestión que permita retroalimentar el proceso para reevaluar si los temas potencialmente conflictivos dejaron de serlo o no.

4.1.2. Escucha activa: ferias, eventos y visitas

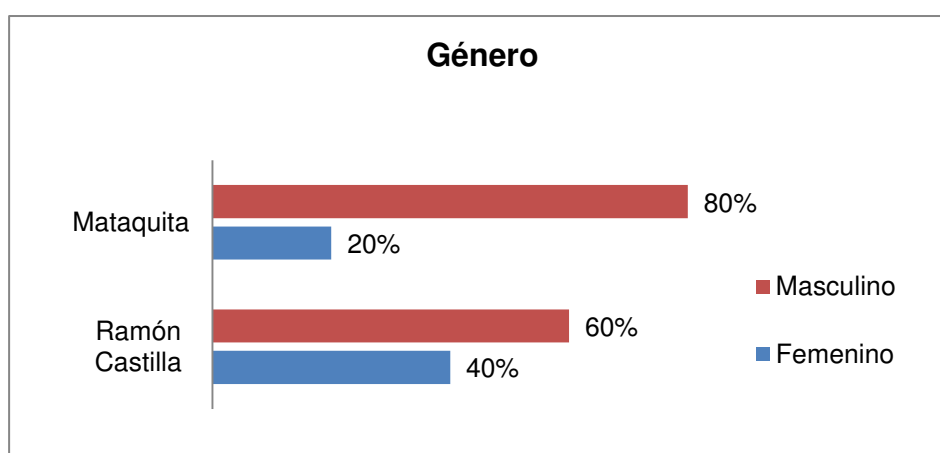
La eficacia de las actividades que son parte de la estrategia de la escucha activa, serán evaluadas a partir de su propósito, en tres categorías:

1. Nivel de entendimiento de los mensajes de comunicación.
2. Concordancia de las actividades implementadas de acuerdo a las necesidades comunicativas de la población que deberán ayudar a la prevención de conflictos socio-ambientales.
3. Grado de aceptación de las comunidades sobre las actividades que realiza MBM para la prevención de conflictos socio-ambientales.

Para ello se realizó una encuesta a ambas comunidades que son parte del presente estudio. Para la comunidad de Ramón Castilla se encuestó a los 50 socios activos que pertenecen a los tres sectores de la comunidad. Para el Centro Poblado de Mataquita la muestra fue del 13% del total de población (386), encuestando a un total de 50 personas.

De la encuesta que se aplicó en ambas comunidades podemos observar en el gráfico N° 22 que en su mayoría se constituye de un público de género masculino, ya que tanto para Mataquita como para Ramón Castilla representa el 80% y 60%, respectivamente del total de encuestados.

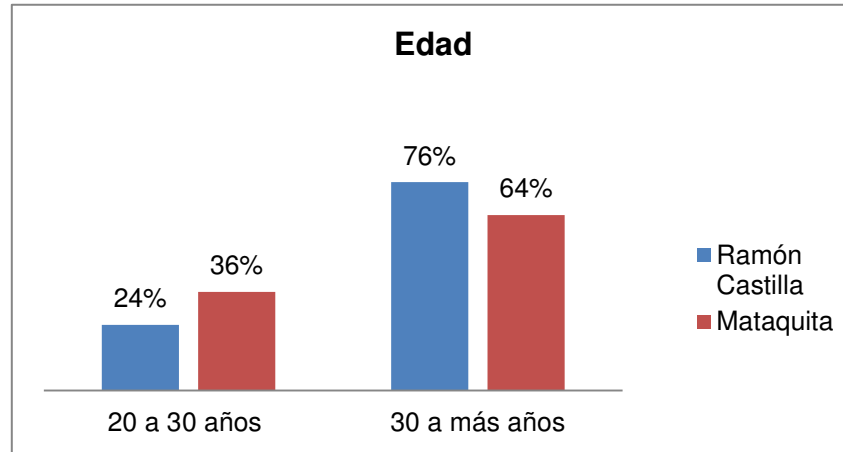
Gráfico N° 22: Encuesta - Género



Del mismo modo, podemos decir que la edad promedio de ambas comunidades, fluctúan entre 30 a más años. De otro lado, Mataquita cuenta

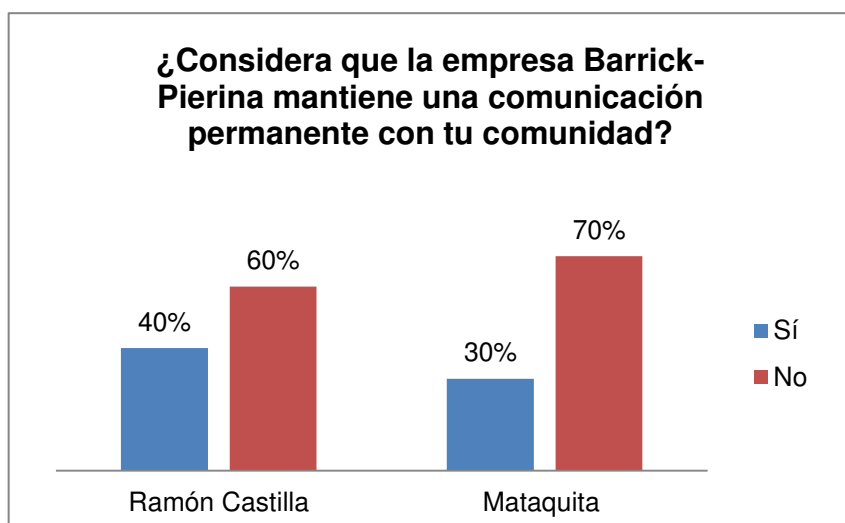
con mayor población joven de 20 a 30 años (36%) a comparación de Ramón Castilla con un 24%. (Ver gráfico N°23)

Gráfico N° 23: Encuesta -Edad



Respecto a la comunicación que mantiene la empresa minera Barrick Misquichilca- Pierina con ambas comunidades, en el gráfico N° 24 podemos ver que el 60% y 70% de Ramón Castilla y Mataquita, respectivamente, afirman que no se mantiene una comunicación de manera permanente.

Gráfico N° 24: Encuesta- Comunicación permanente entre empresa y comunidad

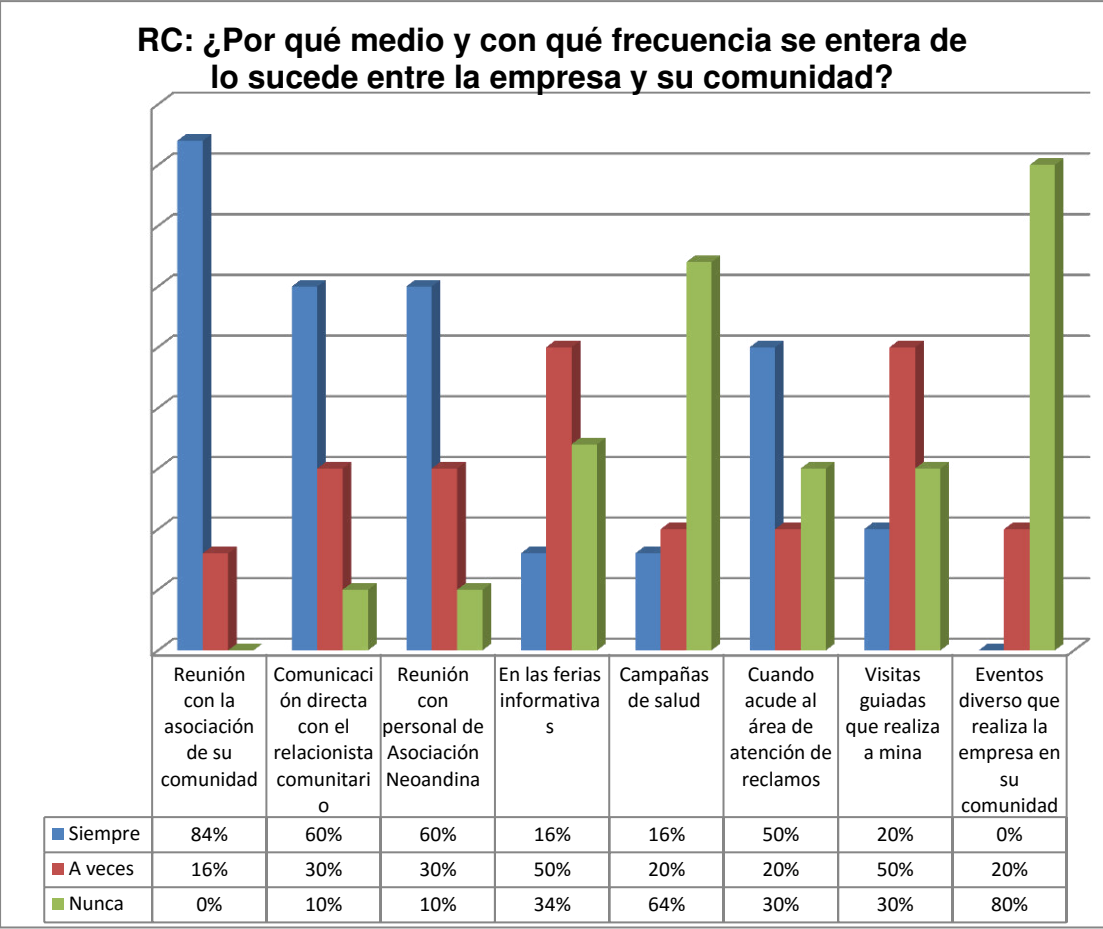


Cuando se les preguntó a los encuestados el motivo por el cual creen que no se da una comunicación permanente con la empresa minera señalaron, en su mayoría, lo siguiente:

- Desinterés de la empresa por entablar una comunicación permanente solo dan respuestas a situaciones puntuales.
- Actitud de los relacionistas un poco soberbia.
- Las repuestas de los relacionistas comunitarios en muchos casos no nos la dan de manera inmediata sino manifiestan que deben consultar a sus jefes previamente.
- Cuando los relacionistas comunitarios acuden a las comunidades en su mayoría lo hacen en un tiempo reducido.
- Los relacionistas comunitarios solo se comunican de manera permanente con los que pertenecen a la asociación y cuando otro poblador requiere hacer una consulta, en muchos casos, lo derivan para que el presidente de la comunidad los atienda.

Como parte de mantener una comunicación fluida con la comunidad, se realizó la siguiente pregunta ¿Por qué medio y con qué frecuencia se entera de lo que sucede entre la empresa y su comunidad? Para la comunidad Ramón Castilla de acuerdo al gráfico N° 25 el medio por el cual siempre recibe información de la empresa, en primer lugar, es a través de la reunión que tiene con su asociación (84%), en segundo lugar se encuentra la comunicación directa que mantiene con el relacionista comunitario (60%), con un mismo porcentaje se encuentra la comunicación directa que entabla con personal de Neoandina (60%), seguido de, cuando acude al área de atención de reclamos (50%). En menor medida, se encuentra las visitas guiadas (20%), ferias informativas (16%), las campañas de salud (16%) y los diversos eventos que realiza la empresa con la comunidad

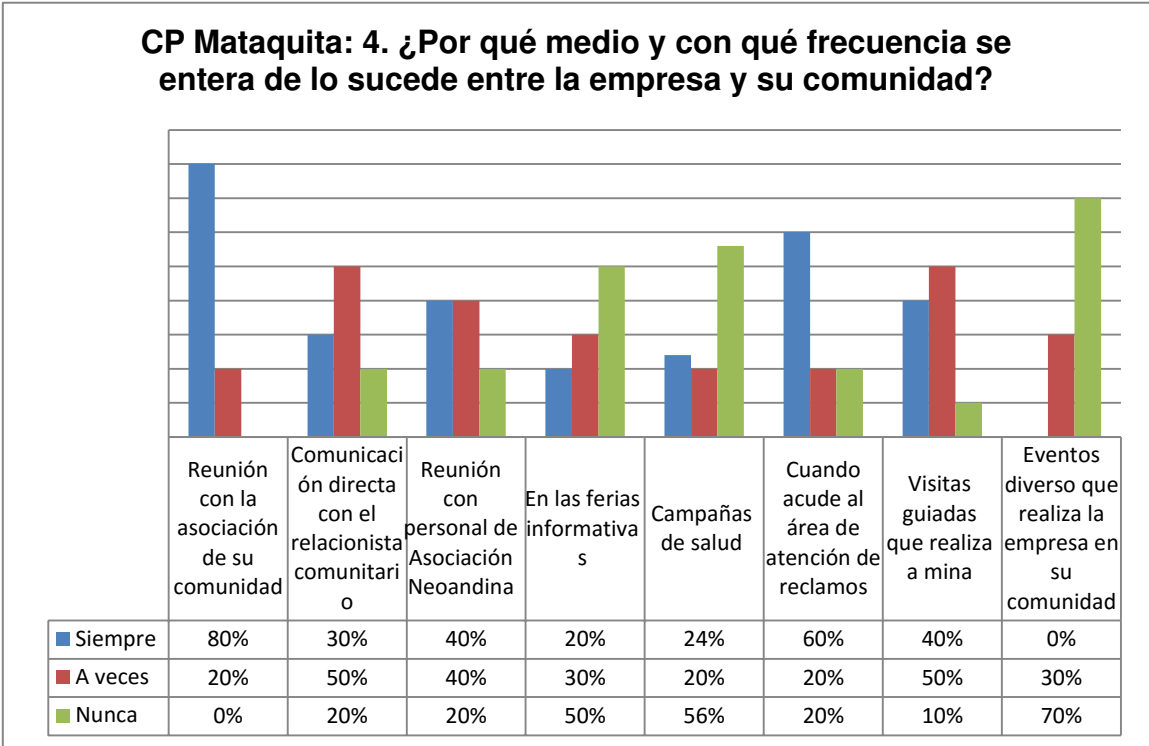
Gráfico N° 25: Encuesta- Medio y frecuencia de comunicación entre la comunidad Ramón Castilla y la empresa minera



Por otro lado, el 80% y el 64% señalan que nunca se enteran de lo que sucede entre la empresa y su comunidad por medio de los eventos que realiza la mina en la comunidad y las campañas de salud, respectivamente. Tanto las ferias informativas como las visitas guiadas son espacios de comunicación que según el 50% de los encuestados señalan que reciben información “a veces”.

Situación parecida se grafica en el Centro Poblado Mataquita, de acuerdo al gráfico N° 26 podemos observar que el 80% de los encuestados manifiestan que siempre se enteran de lo que sucede entre la empresa y su comunidad en reunión que sostienen con la asociación de su comunidad, seguido se encuentra un 60% que señalan que ocurre cuando acuden al área de atención de reclamos, del mismo modo un 40% cuando se reúne con personal de Neoandina y otro 40% cuando realizan las visitas guiadas a mina.

Gráfico N° 26: Encuesta- Medio y frecuencia de comunicación entre el centro poblado Mataquita y la empresa minera

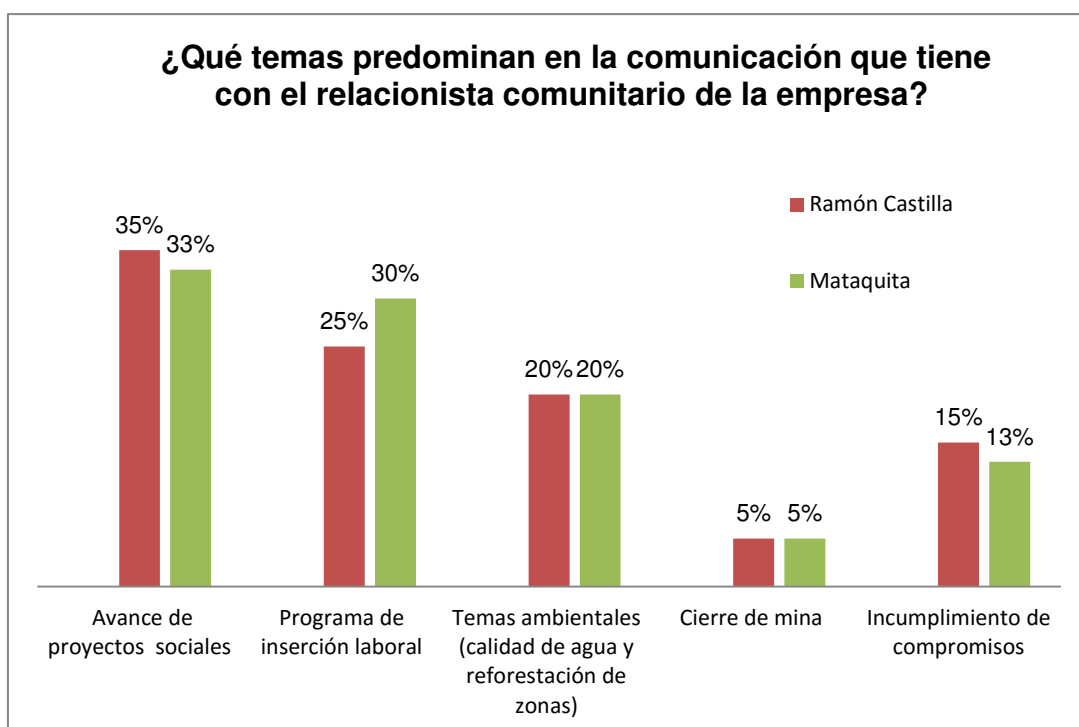


Nuevamente los eventos que realiza la empresa en la comunidad, así como las campañas de salud y las ferias informativas son los medios por los cuales los pobladores de Mataquita nunca se enteran de lo que sucede entre la empresa y su comunidad, ya que un 70%, 56% y 50%, respectivamente, así lo manifiesta.

Luego de conocer a través de qué medio la empresa está mayormente estableciendo su relación con la comunidad, analizaremos cuáles son los temas que predominan en la comunicación del relacionamiento de ambos. De acuerdo al gráfico N° 27 podemos observar que entre unos 35% y 33% de ambas comunidades los temas son en relación al avance de proyectos sociales, seguido de un 25% y 30% que señalan que la comunicación gira en torno al programa de inserción laboral y en tercer lugar con un 20% se encuentran los temas ambientales. Los temas que menos se menciona en el relacionamiento que la empresa tiene con la comunidad son sobre el cierre de

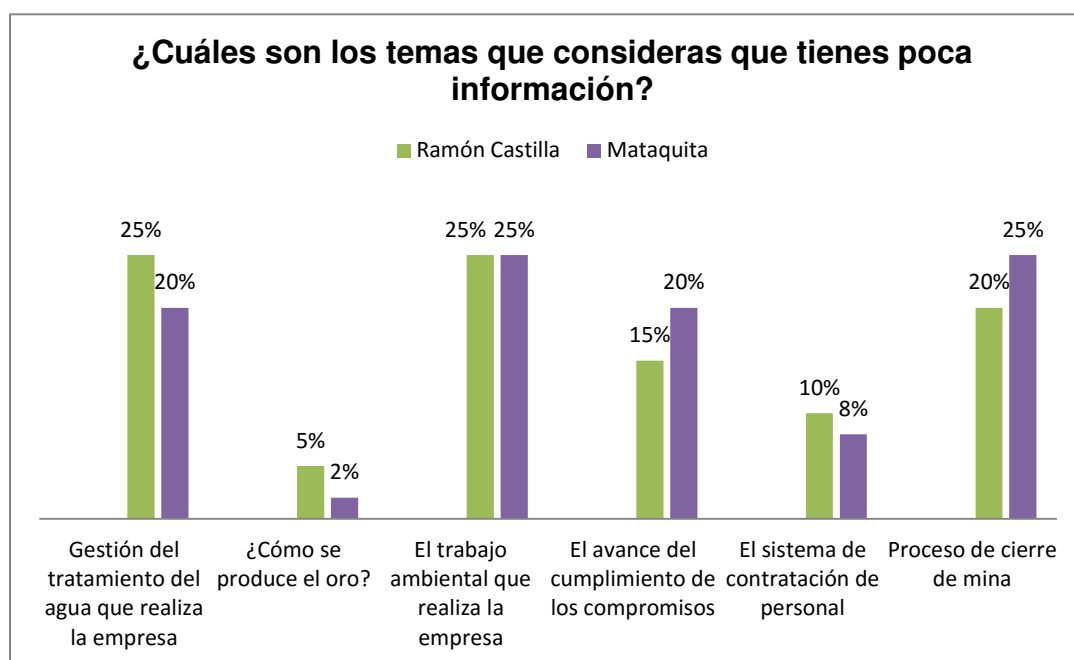
mina con un 5% y el incumplimiento de compromisos con un 15% para la comunidad Ramón Castilla y un 13% para el centro poblado de Mataquita.

Gráfico N° 27: Encuesta-Temas que predominan en la comunicación que tiene el relacionista comunitario con la comunidad



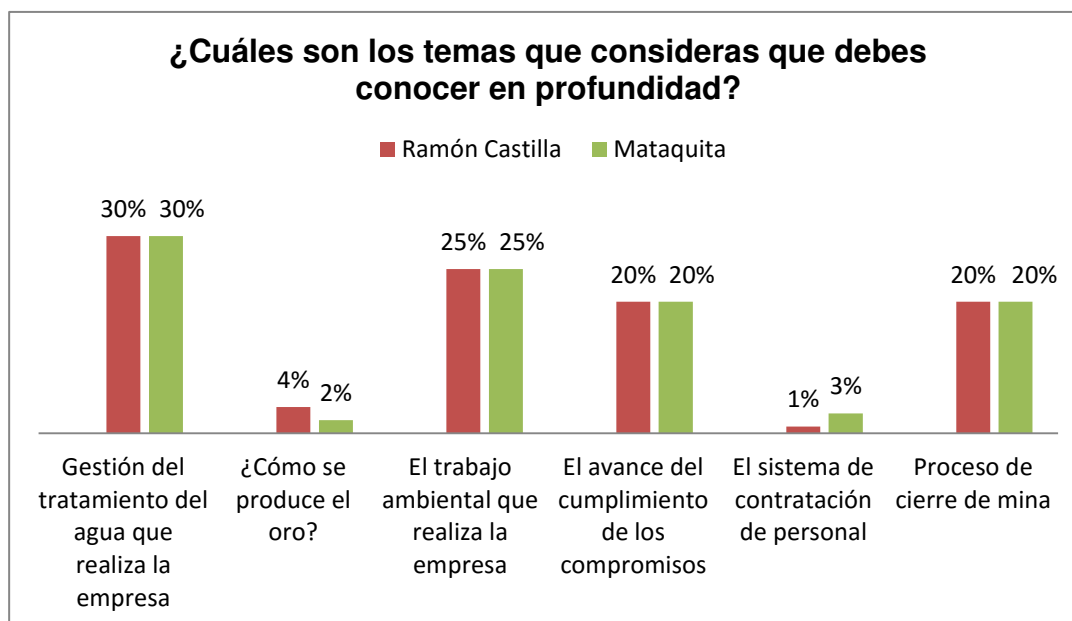
A esta información añadimos cuáles son los temas que la población considera tiene poca información, según el gráfico N° 28 el 25% de encuestados de la comunidad de Ramón Castilla y Mataquita señalan que estos temas son sobre el trabajo ambiental que realiza la mina, luego con el mismo porcentaje para Ramón Castilla sigue el tema de la “gestión del tratamiento del agua” y con un 20% el proceso de cierre de mina; para Mataquita el segundo tema que considera tiene poca información es sobre el proceso de cierre de mina (25%) seguido de la “gestión del tratamiento del agua” (20%). Un segundo grupo entre el 10% y 20% de ambas comunidades señalan que poseen poca información sobre el sistema de contratación de personal y el avance de cumplimiento de compromisos.

Gráfico N° 28: Encuesta- Temas que la comunidad tiene poca información



Ante esta situación se llegó a preguntar a ambas comunidades sobre los temas que consideran deberían conocer en profundidad, como podemos observar en el gráfico N° 29 las respuestas son similares, con un 30% tanto de Ramón Castilla y Mataquita señalaron que es necesario conocer sobre la gestión del tratamiento de agua que realiza la empresa, seguido de un 25% que afirman ambas comunidades una necesidad por conocer más sobre el trabajo ambiental que realiza la empresa, finalmente continúan con un 20% los temas sobre el avance de cumplimiento de compromisos y el proceso de cierre de mina. Por otro lado los temas que hay menos interés por conocer en profundidad son sobre el sistema de contratación de personal y sobre ¿cómo se produce el oro?

Gráfico N° 29: Encuesta- Temas que la comunidad debe conocer en profundidad



Ahora empezaremos analizar los resultados que se alcanzaron en las categorías en las que fue dividido el estudio. Para ello debemos tener en cuenta que se realizaron las preguntas de acuerdo a las actividades que han sido descritas en el anterior capítulo que son parte de la estrategia de escucha activa: Día del campesino, Feria informativa (MATPEL) y visitas guiadas.

Para analizar si las comunidades (Ramón Castilla y Mataquita) entienden el mensaje de cada una de las actividades que realiza la empresa en sus comunidades, en primer lugar apelamos a identificar qué actividades la comunidad recuerda más. Los resultados de la pregunta abierta fueron los siguientes:

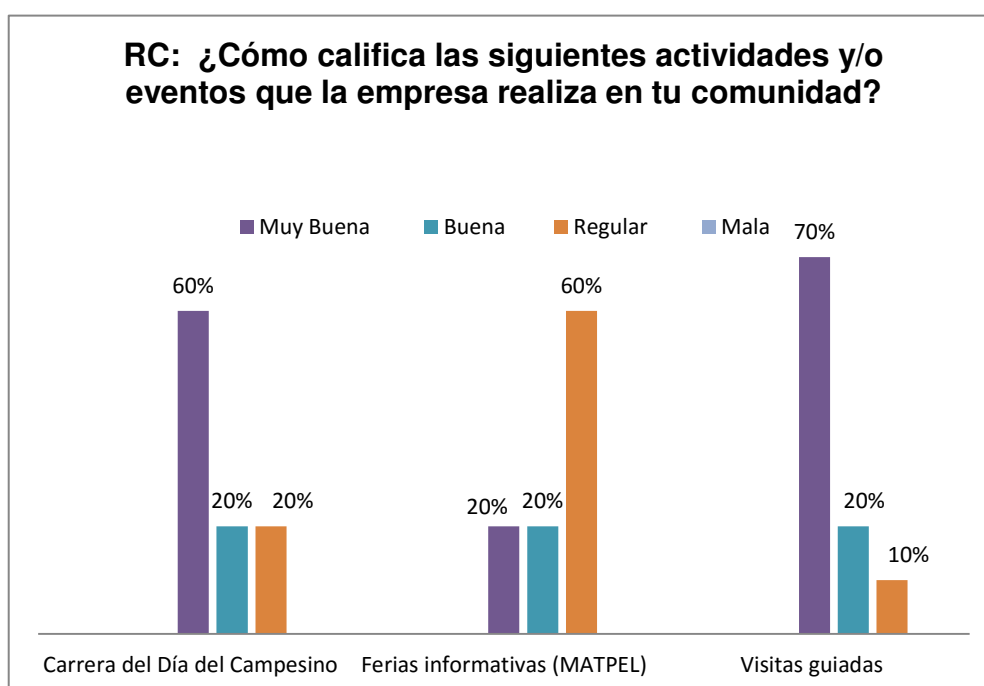
Tanto Ramón Castilla como Mataquita señalaron que las actividades que más recuerdan son:

- La celebración por el Día del Campesino
- La campaña de salud
- Las visitas guiadas

Cabe precisar que las ferias informativas se realizan dentro de las campañas médicas pero la población como vemos no las reconoce y más bien identifican el tema de salud.

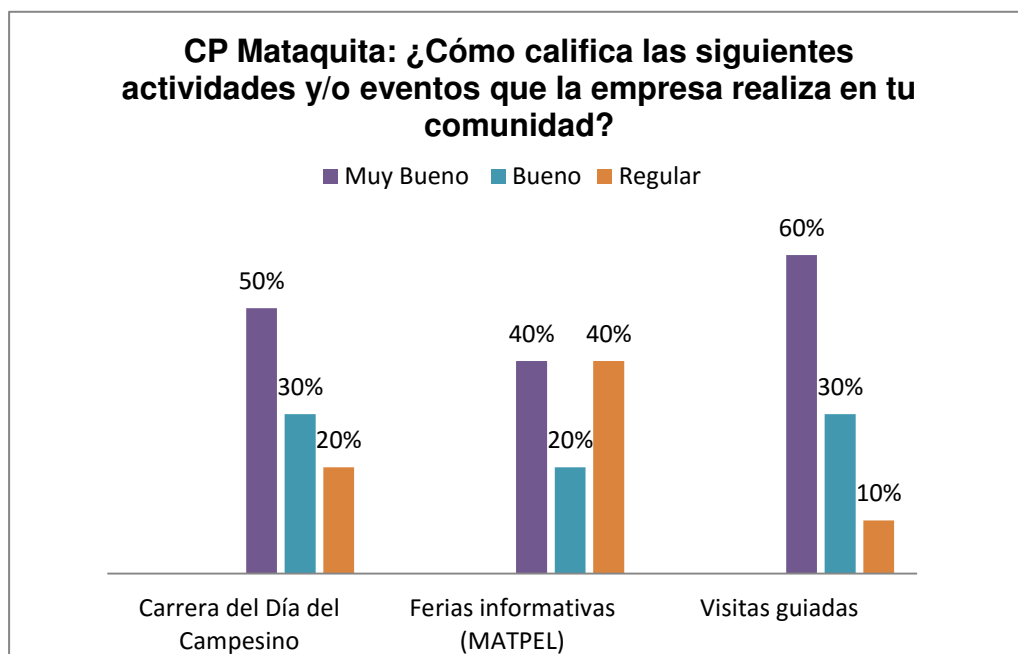
A continuación, preguntamos sobre cómo califican estas tres actividades que son parte del análisis de la estrategia de escucha activa. Como podemos observar en el gráfico N° 30 para la comunidad Ramón Castilla las visitas guiadas y el evento de Carrera por el Día del Campesino son calificadas como muy buenas con un 70% y 60%, respectivamente, por el contrario, el 60% de encuestados califica a las ferias informativas (MATPEL) como regular.

Gráfico N°30: Encuesta- La comunidad Ramón Castilla cómo califica las actividades y/o eventos que realiza la empresa



Para el Centro Poblado Mataquita, tal como podemos ver en el gráfico N° 31 del mismo modo consideran con un 60% y 50% como muy buenas actividades a las visitas guiadas y la Carrera por el Día del Campesino, respectivamente. Las ferias informativas (MATPEL) son consideradas entre regular y buena con un 80%.

Gráfico N°31: Encuesta- El Centro Poblado Mataquita cómo califica las actividades y/o eventos que realiza la empresa



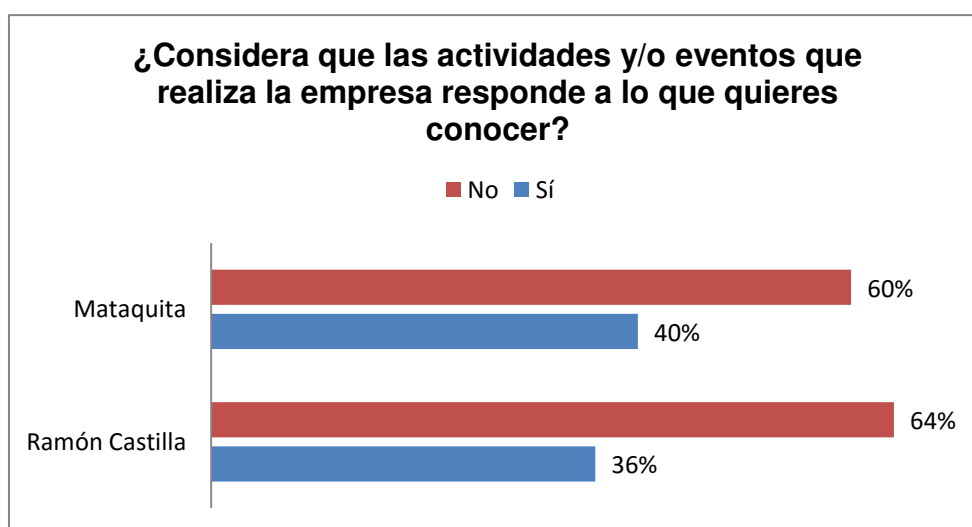
Respecto a la siguiente categoría de análisis que se refiere a la concordancia de las actividades implementadas de acuerdo a las necesidades comunicativas de la población para la prevención de conflictos socio-ambientales se preguntó lo siguiente: ¿Considera que las actividades y/o eventos que realiza la empresa responde a los que quieres conocer? Y ¿Por qué?

Como podemos observar en el gráfico N° 32 el 60% y 64% de Mataquita y Ramón Castilla, respectivamente, señalan que las actividades que realiza la empresa minera no corresponden a lo que ellos realmente desean conocer. Las razones por las que indican esa afirmación están relacionadas a lo siguiente:

- Consideran que las celebraciones (Día del Campesino) solo lo hacen para mantener calmada a la población y sienten que no se toca asuntos de fondo.
- Existe una necesidad por conocer cómo se está avanzando con el cumplimiento de compromisos que tiene la empresa minera con la comunidad.

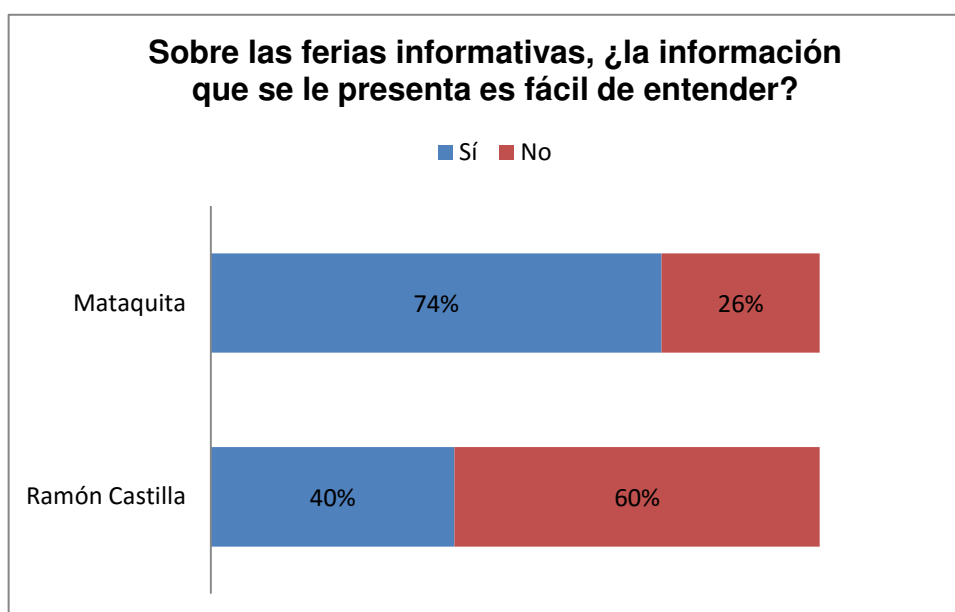
- No está claro el trabajo ambiental que realiza la empresa minera para evitar la contaminación del suelo, agua y aire de las comunidades.
- Existe el rumor de que la empresa minera va a empezar su proceso de cierre de mina, sin embargo, la comunidad exige que se le informe cómo se va a realizar dicho proceso, puesto que se debe hacer la devolución de tierras y/o compensaciones por daños y prejuicios, en algunos casos. La situación del capital humano.
- Especial preocupación por la situación en que quedó el trasvase de agua que iba a venir desde la cordillera blanca, que la empresa minera se comprometió a apoyar en la construcción, por la falta de agua en las comunidades del ámbito de influencia directa.
- En las ferias informativas brindan información valiosa para prevenir accidentes, prácticas de higiene o sobre cómo la empresa trabaja con el cianuro. Sin embargo existe una disconformidad porque no se trabaja el tema a fondo. “En las ferias informativas nosotros realizamos preguntas más a fondo sobre cómo trabaja la empresa en el tema ambiental, y no saben darnos una respuesta, a veces nos dicen que harán las consultas del caso, eso nos deja inconformes”.
- Las visitas guiadas son muy valoradas por las comunidades, puesto que señalan que pueden ver de cerca el proceso que realiza la mina y sus prácticas ambientales.

Gráfico N° 32: Encuesta- ¿Considera que las actividades y/o eventos que realiza la empresa responde a lo que quieres conocer?



A continuación se realizaron preguntas para profundizar la opinión que tienen ambas comunidades sobre las ferias informativas que realiza la empresa minera Barrick- Pierina. De acuerdo al gráfico N° 33 un 74% del Centro Poblado de Mataquita afirma que la información que se le presenta en las ferias “sí” es fácil de entender, sin embargo en el caso de la comunidad Ramón Castilla un 60% afirma que “no”.

Gráfico N° 33: Encuesta- Sobre las ferias informativas, ¿la información que se le presenta es fácil de entender?



Ante ello se preguntó a ambas comunidades los aspectos que mejoraría de las ferias informativas que realiza la empresa en sus comunidades. Se obtuvo las siguientes repuestas:

Comunidad Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita:

- El material gráfico que se presenta en los banner tienen mucha información, algunos pobladores no saben leer o no comprenden lo que leen.
- Se debería utilizar otros recursos para hacer las explicaciones. Mencionaron el uso de teatro, cuentos y/o historias.

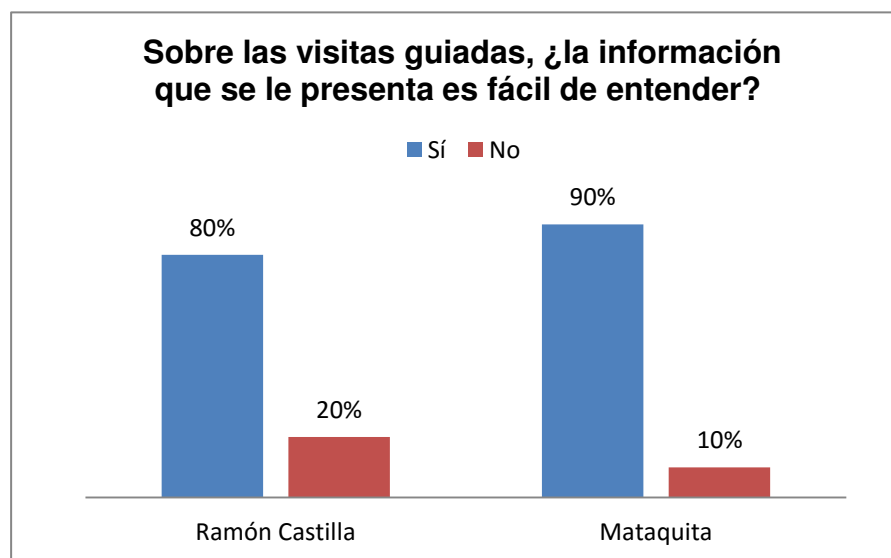
- Se debe fomentar más la participación de la comunidad no solo en responder las preguntas que hacen al término de la explicación y sorteos.
- Cuando sortean canastas solo una o dos personas se llevan el premio, pero los demás que escucharon toda la charla no se llevan nada.
- Los temas que explican son cosas “básicas” existe un pedido porque se aborden temas relacionados a lo que les interesa conocer realmente como por ejemplo el avance de los proyectos sociales, los temas de gestión ambiental con respecto al tratamiento de agua y contaminación.
- Existe una sensación que las ferias informativas que realizan solo lo hacen por cumplir con la Ley. “Nos toman fotos y en ocasiones nos graban para que al día siguiente salga en el periódico o algún medio de comunicación que la empresa minera está en permanente comunicación y en buena relación con la comunidad, nos vienen a utilizar aquí nada más señores”. Expresó un poblador enfadado.
- Cuando hacemos preguntas que no están en el contexto de la explicación de la feria, existe un silencio de parte de los que exponen no encontramos solución o una respuesta concreta a nuestras interrogantes.
- Se denota figuretismo de parte de quienes vienen a hacer la charla (área de Relaciones Públicas y Comunicaciones), porque solo los vemos una vez al año.
- La traducción que hacen en quechua de las explicaciones está perfecto, pero no nos pueden dar respuesta a nuestras preguntas porque esas personas solo son contratadas por la mina para la feria, queremos que más personas como ellas (que nos hablan en quechua) cuente la empresa para que se nos sea más fácil comunicarnos.

Con respecto a las visitas guiadas también se logró preguntar si la información que se les presenta es fácil de entender, como podemos observar en el gráfico N° 34 esta actividad sí alcanza alto porcentaje de aprobación puesto que, el 80% y 90% de la comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado de Mataquita, respectivamente, afirman que “sí”. Las personas que indicaron que “no”,

alcanzan un porcentaje entre 10% y 20% en ambas comunidades. Para estas personas se les preguntó qué aspectos mejoraría de las visitas guiadas que realiza la empresa minera. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Con respecto al recorrido que hacen las comunidades dentro de la mina señalaron que debería ampliarse para que visiten otras áreas: Relaciones comunitarias, Neoandina, y entrar al laboratorio donde se produce el oro.
- El recorrido debería terminar o empezar con las palabras del gerente de la mina, reclaman que no es cercano a ellos. “Nos da la impresión que cuando nos ve trata de huir y no nos da la cara”.
- Se debe establecer un periodo determinado para las visitas guiadas, de esta manera las comunidades están preparadas y así pueden ir todos a las visitas, muchas veces siempre son las mismas personas que van año tras año. Mejorar la coordinación.

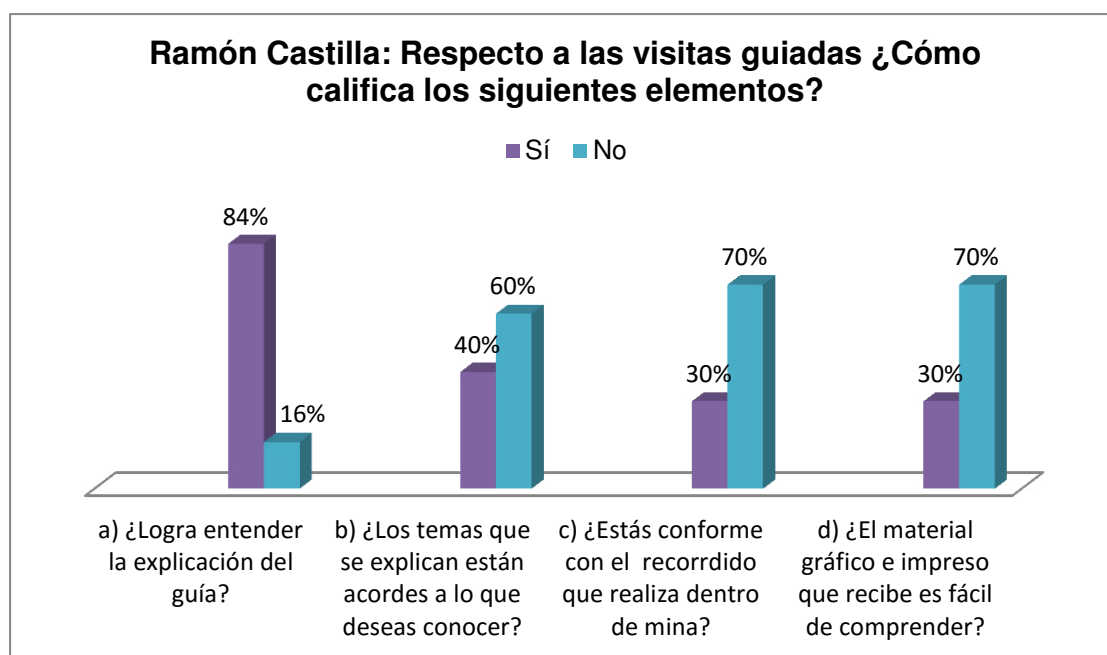
Gráfico N° 34: Encuesta- Sobre las visitas guiadas, ¿la información que se le presenta es fácil de entender?



Continuando con el análisis de las visitas guiadas se realizaron unas preguntas a ambas comunidades para saber cómo califican cada elemento de esta actividad. Como podemos observar en el gráfico N° 35 un 84% de la comunidad de Ramón Castilla señala que sí entiende la explicación del guía, sin embargo un 60% afirman que los temas que se explican no están acorde a

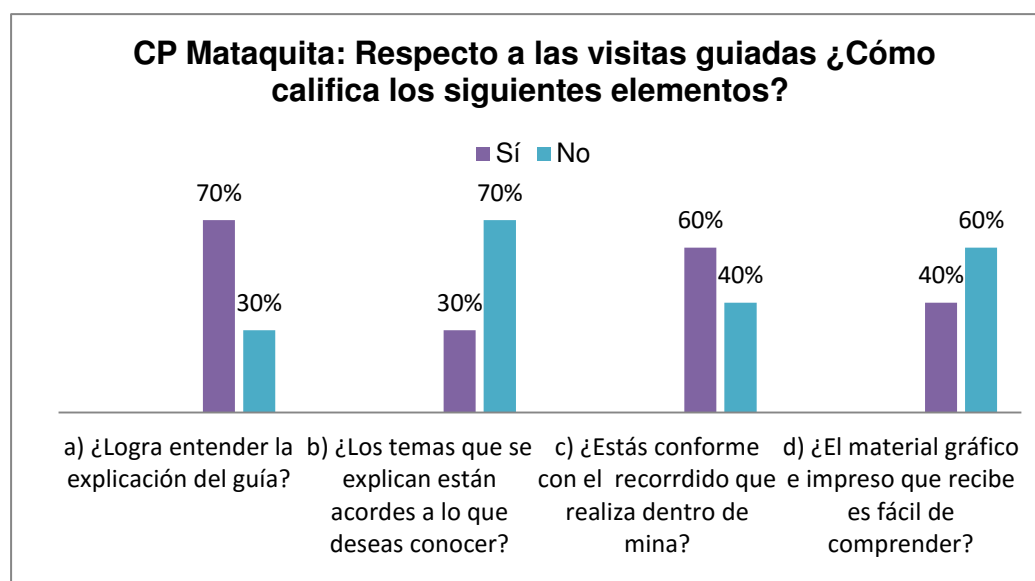
lo que desean conocer, del mismo modo el 70% no está conforme con el recorrido que realiza en la mina e indican que el material gráfico impreso que reciben no es fácil de comprender.

Gráfico N° 35: Encuesta- Opinión de la comunidad de Ramón Castilla respecto a la visitas guiadas



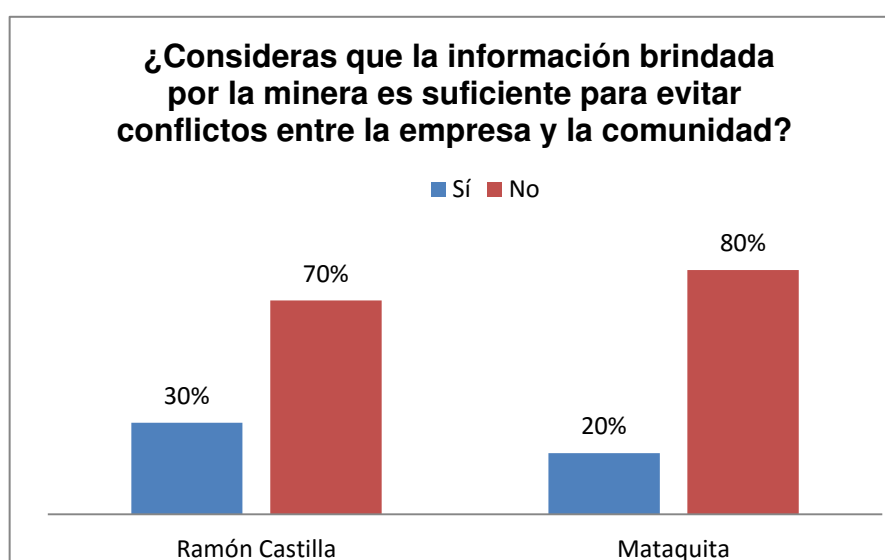
Para el Centro Poblado Mataquita la situación es similar como podemos observar en el gráfico N°36 que un 70% de la población señala que sí logra entender la explicación del guía (quechua hablante) y un 60% está conforme con el recorrido que realiza dentro de la mina; sin embargo, un 70% indica que los temas que se explican no están acordes a lo que desean conocer, del mismo modo un 60% afirma que el material gráfico que reciben no es fácil de entender.

Gráfico N° 36: Encuesta- Opinión del centro poblado Mataquita respecto a las visitas guiadas



Finalmente, se realizó una pregunta, a ambas comunidades, que responde a nuestro propósito general de la investigación: ¿Considera que la información brindada por la minera es suficiente para evitar conflictos entre la empresa y su comunidad? Se obtuvo el siguiente resultado tal como lo podemos observar en el gráfico N° 37 un 70% y 80% de la comunidad Ramón Castilla y el Centro Poblado Mataquita, respectivamente, afirman que “NO”.

Gráfico N° 37: Encuesta- ¿Considera que la información brindada por la minera es suficiente para evitar conflictos entre la empresa y la comunidad



CONCLUSIONES

1. De acuerdo a lo analizado en los capítulos anteriores podemos decir que la hipótesis planteada al inicio de la investigación se cumple en su totalidad, ya que se evidencia que las estrategias de comunicación que utiliza la empresa Minera Barrick Misquichilca-Pierina son insuficientes para la prevención de conflictos socio-ambientales, debido a que por un lado, dichas estrategias no responden a las necesidades de comunicación de las comunidades, así lo hace notorio el 64% y 60 % de la comunidad Ramón Castilla y centro poblado Mataquita, respectivamente, que señalan las actividades y/o eventos que realiza la empresa no responde a lo que quieren conocer, por el contrario demandan que se comuniquen temas de fondo, siendo tres los fundamentales: el trabajo ambiental que realiza la empresa (25%), gestión del tratamiento de agua (30%) y el avance de cumplimiento de compromisos (20%). De otro lado, el área de Comunicación no identifica dentro de su mapeo de públicos a la **“Comunidad”**, por lo que las acciones que realiza para este público son solo de soporte y alineadas a los requerimientos del área de Relaciones Comunitarias, lo que demuestra que no se ha analizado a la comunidad como público para realizar un adecuado diseño de estrategias que permitan la construcción de confianza.

2. Con respecto al primer objetivo específico de conocer cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza la minera Barrick Pierina para la prevención de conflictos socio-ambientales en la comunidad de Ramón Castilla y Centro Poblado Mataquita se han identificado las siguientes que están representadas bajo dos ejes: Información de inteligencia y estrategia de “escucha activa”. La primera constituye a una labor de inteligencia, monitoreo y sistema de alertas en el que se realiza un levantamiento de información sobre temas que puedan ser conflictivos para la empresa; y la segunda está referida a campañas de salud, ferias informativas y actividades de confraternidad cuya finalidad además de informar lo que viene desarrollando la minera, es buscar una retroalimentación constante con la comunidad a través de la creación de

nuevos espacios de diálogo que permitan mejorar o rediseñar el mensaje comunicativo, así como, para fortalecer el relacionamiento con la comunidad.

3. El segundo objetivo específico de la presente investigación trata de determinar la eficacia de las estrategias de comunicación que utiliza la empresa minera para la prevención de conflictos socio-ambientales en la comunidad Ramón Castilla y centro poblado Mataquita, respecto a ello, encontramos que la estrategia de "Información de inteligencia", a pesar de ser presentado en un reporte de coyuntura social que permite identificar y hacer seguimiento a los temas que podrían desencadenar en conflicto, resulta ser poco eficaz ya que al contrastarlo con el modelo propuesto por Chase "gestión de conflictos potenciales" vemos que solo se monitorean temas potencialmente conflictivos de mayor impacto a corto plazo que afectan la reputación de la empresa, dejando de lado el análisis de los temas que afectan al sector y los especulativos a largo plazo. De otro lado, no existe el desarrollo de un plan de acción que permita comunicar a la población sobre la postura de la empresa frente al tema potencialmente conflictivo, muchas veces esto es reemplazado por comunicados a la opinión pública que se hacen a través de medios de comunicación. Por último no existe un plan integral de gestión que adapte las políticas y prácticas de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos ni un análisis de los públicos afectados en los conflictos.

4. Los temas identificados como potencialmente conflictivos para Barrick-Pierina están relacionados a la escasez y contaminación del agua, así como a una preocupación constante por el posible incumplimiento de compromisos sociales que tiene la empresa con la comunidad. Ante esta realidad, la minera no ha realizado un tratamiento específico para cada uno de estos temas, que siga una metodología respectiva y que en relación con un mapa de públicos se identifique el conjunto de expectativas (CEX) para conciliar los intereses del público - empresa y así evitar el desencadenamiento o estallido de los mismos.

5. Continuando con determinar la eficacia de las estrategias de comunicación hallamos que la estrategia de "escucha activa" resulta ser ineficaz, ya que dentro de las actividades que la compone solo las visitas

guiadas son consideradas como “muy buenas”, el 70% de la comunidad Ramón Castilla y el 60% del centro poblado Mataquita así la califica, así como la carrera del Día del Campesino, con 60% y 50%, respectivamente, la ferias informativas son calificadas principalmente como regulares con un 60% y 40%, respectivamente, sin embargo, en relación a la Carrera del Día del Campesino y Ferias informativas, existe un descontento ya que, a la primera la consideran como una acción que distrae a la población y se realiza para mantener “contento” a la comunidad, y sobre la segunda, no se trata el tema a fondo, “no saben dar respuesta a nuestras preguntas”, señalan los pobladores.

6. El 84% de la comunidad de Ramón Castilla y el 80% del Centro Poblado Mataquita afirman que siempre se enteran de lo que sucede entre la empresa y su comunidad a través de la reunión que sostienen con la junta directiva de su asociación, dejando ver que la comunicación directa con el relacionista de la mina es reducida y del mismo modo las ferias informativas que se realizan no están siendo efectivas para tal fin.

7. La empresa minera (Barrick- Pierina), a pesar de haber realizado actividades con la comunidad para mejorar el relacionamiento, acrecienta esta desconfianza, debido a la insuficiente información que se le brinda (de los temas que podrían desencadenar en conflictos socio-ambientales), así lo indica el 70% y 80% de encuestados de Ramón Castilla y Mataquita, respectivamente; y a la poca claridad de los contenidos tanto de los materiales impresos que se entregan en las visitas guiadas como de la información que se les presentan en las ferias informativas.

8. Los conflictos socio-ambientales en materia de minería tienen sus orígenes en una débil política de gestión ambiental por parte del Estado Peruano, que pueda ser capaz de prevenir la contaminación y degradación del espacio vital de las comunidades nativas, generando en ellas un clima de desconfianza. Ante ello se evidencia un desconocimiento de parte de la empresa minera sobre las formas de comunicación, organización y

desenvolvimiento de la comunidad, siendo estos aspectos claves para el diseño de estrategias adecuadas que permitirá mejorar el entendimiento y fortalecer la confianza entre ambas partes a fin de prevenir los conflictos. Por lo que se considera una oportunidad para los profesionales de la comunicación social para liderar estos procesos de manera sistemática, integral y preventiva, siguiendo los principios de la comunicación estratégica.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas mineras deben adoptar un modelo de comunicación estratégica para la prevención de conflictos socio-ambientales el cual se enfoque principalmente en las percepciones, significaciones e interacciones simbólicas que realizan las empresas con sus públicos, asignando a cada uno de ellos un protagonismo fundamental en la construcción del mensaje.
2. La comunicación estratégica busca la creación del *valor sustentable* que consiste en entender el sistema de intereses que priman en cada uno de los públicos, de cómo se articulan estos entre sí y con el sistema de intereses propio de la empresa, esto debe ser una política de gestión para las compañías mineras que buscan ser más valiosas no sólo para los inversionistas, los empleados y los clientes, sino además, para todos los públicos claves que aseguran la operatividad de sus actividades.
3. La gestión de conflictos potenciales -diseñado por Chase, Crable y Vibbert, Hainsworth y Meng, Heath y Gonzales Herrero, debe ser implementada y adecuada según el contexto en todas las empresas que buscan ser competitivas y a la vez socialmente responsables, siendo uno de sus principales objetivos para su operatividad mantener una buena relación con el entorno en el que se desenvuelven y contribuir al equilibrio económico, ambiental y social de la comunidad.
4. Las empresas mineras debe tener una política de comunicación preventiva para el tratamiento de temas potencialmente conflictivos, que contemple protocolos, procedimientos y disposiciones los cuales permitan actuar de manera inmediata antes temas negativos que dañan la reputación de la empresa para que de esta manera se evite el silencio comunicativo, las especulaciones mal intencionadas provocadas por personajes en contra de la minería y necesidades comunicativas insatisfechas.

5. El mapeo de público también llamado por Scheinsohn como los CEX's (conjunto de expectativas) y la búsqueda de espacios de diálogo participativos que retroalimenten las acciones de comunicación son importantes para la prevención de conflictos que toda empresa debe considerar dentro de sus estrategias, ya que por un lado a través del mapeo de públicos se tendrá monitoreado las acciones que puedan realizar estos públicos contra la empresa y con ello responder de manera inmediata; por otro lado, a través de los espacios de diálogo sabremos si se están logrando los objetivos de comunicación con el cual fueron planteadas las estrategias y actividades de comunicación. De lo contrario, la información obtenida de ello permitirá replantear la estrategia.

6. La empresa minera Barrick – Pierina debe realizar una adecuada identificación de necesidades de comunicación que tienen las comunidades, mapear a los públicos que son parte del tema potencialmente conflictivo y hacer seguimiento, e incorporar dentro del mapa de públicos del área de comunicaciones a la comunidad para que bajo un previo análisis de este público (percepciones, intereses y/o actitudes) se logre obtener un mayor éxito en el diseño de las estrategias de comunicación.

7. Se recomienda a la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social fomentar investigaciones de tipo “estudio de caso” con la finalidad de enriquecer el conocimiento en comunicación mediante experiencias o tratamientos que realizan las empresas a este campo de estudio, ya que es una manera de contrastar la teoría con la práctica sobre lo que vienen implementando las corporaciones en temas de comunicación estratégica.

8. Finalmente, se recomienda incorporar dentro de la estructura curricular o formación académica de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social el estudio de la comunicación estratégica para la prevención de conflictos socio ambientales.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNARD, Mayer (2000). *The Dynamics of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BORISOFF, D (1991). *Gestión de conflictos: un enfoque de las técnicas de comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- BRÖNSTRUP Celsi, GODOI Elena, RIBEIRO Anely. (2007)
“Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional” Revista Signo y Pensamientos, volumen 26 N° 51 publicada el 18 de octubre del 2007, ISSN: 2027-2731.
- CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Colección de libros de la empresa.
- CABRERA Myriam. (2004). *La comunicación y la administración de conflictos: implicaciones para el sector minero*. Lima: Labor / CooperAcción.
- CANALE, M. (1995), *De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje*. Madrid: Edelsa.
- CARPIO, C y MENESES, S (2006) *Guía para el Manejo de Conflictos especialmente Socio Ambientales*. Quito.
- CARDASO, L., Luis, P. (2001). *Fundamentos teóricos del conflicto social*, 1era edición. España: Editorial Siglo XXI de España Editores S.A.
- CARRILLO, Sandra Verónica (agosto 2011): *Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto*. Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima-Perú.
- CRABLE, R.; VIBBERT, L. (1985). *Managing issues and influencing public policy*. En: Public Relations Review, p. 3-13.

- CHASE, W.H. (1984). *Issue management: Origins of the future*. Stanford: Issue Action Publications.
- COSER, L. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- COSTA, J. (2006). *En Comunicación Organizacional, Cultura y Gestión para el cambio 2006*. Quito, Ecuador: CIESPAL. Editores.
- CUESTA Oscar (2011), *La Comunicación en la transformación de los conflictos*. España: Departamento Publicaciones Universidad Santo Tomas.
- DANIELS, T, SPIKEr, B. y PAPA, M. (1997), *Perspectives on organizational communication*, EEUU: Dubuque, Brown & Benchmark.
- DAHRENDORF, R. (1996). *Elementos para una teoría del conflicto social: En "Sociedad y libertad"*. Madrid – España: Editorial Tecnos.
- DEBORAH, David (1991), *Gestión de conflictos: un enfoque de las técnicas de comunicación*, España: Ediciones Díaz de Santos.
- ECKHARDT, K., GIRONDA, A., LUGO, J., OYOLA, W., UZCÁTEGUI, R. (2009) *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*. Lima: Serie Gerencia para el Desarrollo.
- FREÍD, S. D. (2000). *Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos*. Argentina- Buenos Aires: Editorial Granica.
- FERNÁNDEZ, H. (2007) *Plan estratégico de comunicación (PEC) para la industria minera Argentina*. Brasil: Editorial CYTED- XIII.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- GARCÍA, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona-España: Editorial Gedisa, Reimpresión 2005.

- GARRIDO, F. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.com.
- GOLDHABER G. (1977). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Pablo de la Torriente.
- GONZÁLEZ, Norma en su artículo *El poder de la comunicación en el manejo de los conflictos sociales*, publicado por el Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI)-Bolivia
- GONZALEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo, la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- HAINSWORTH, B. MENG, M. (1988). *How corporations define issues management*. En: Public Relations Review, 14(4), p. 18-30.
- HEATH, R.L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage.
- HUAMANÍ Giselle, MACASSI Sandro, GALARRETA, Julio, ROJAS Telmo (2012), *Hacia una mejor gestión de conflictos socio-ambientales en el Perú*. Lima: Edición CIES.
- IBÁÑEZ, A. (2009) *¿Qué es lo que hace eficaz a la comunicación? En Punto de encuentro: Creando una cultura de diálogo para la gestión de los conflictos en el Perú*. Lima-Perú: Editorial CAJ.
- JABLIN F., M. Putnam and L. Linda. (2001) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. California, Estados Unidos: Editorial Sage.
- LUCAS, Marín Antonio (1997), *La comunicación en la empresa y las organizaciones*, 1ª edición. España: editorial Bosch S.A.
- MARTÍNEZ-ALIER, Joan (2002), *El ecologismo de los pobres: conflictos ambientales y lenguajes de valoración*. Barcelona: Icaria.
- MIRANDA, Ana Flavia (2010): *La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: un estudio de caso*. Tesis presentada

para obtener el grado académico de Magister en comunicaciones por la Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima- Perú.

MCGRATH, G.B. (1998). *Issues management, Anticipation and influence*.

San Francisco: International Association of Business Communicators.

MESA DE CONCERTACIÓN PARA LA LUCHA CONTRA LA POBREZA (2005). *Guía Metodológica: resolución de conflictos para el desarrollo concertado*. Lima: MCLCP

ORTIZ, P. (1999). *Comunidades y conflictos sociales, Experiencias y desafíos en América Latina*: España. Editorial Abya Yala

ORTIZ Pablo T. (2004) *Curso de capacitación en metodologías de tratamiento de conflictos socio ambientales*, organizado por la Fundación Futuro Latinoamericano.

PARRA de P, E. (2004). *La teoría de juegos en la negociación: ¿Jugando a negociar o negociar jugando?* Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. X N° 1 Enero- Abril 2005. pp.172-188 Faces – LUZ.

PARRA E., Rojas L. R. y Arapé E. (2008) *Comunicación y conflicto: El arte de la negociación*. Obtenida el 12 de noviembre del 2013, de www.revistanegotium.org.ve

PÉREZ, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona-España: Book Print Digital.

ROOS, M. H. (1995). *La cultura del conflicto*: España: Editorial Paidós

Salazar, J. (2010), "Comunicación estratégica: una concepción necesaria de movilidad entre la formulación académica y la práctica organizacional", en FISEC-estrategias [en línea], núm. 14, Mesa 1, pp. 53-76, disponible en <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>, recuperado: 15 de diciembre de 2013

SALADRIGAS, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y*

enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

SCHEINSOHN, Daniel (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos aires: Granica.

SCHEINSOHN, Daniel (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación estratégica*. Buenos aires: Granica.

TRELLES Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela

TIRONI, E y CAVALLO, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Madrid: Tauros Editora.

VILLEGAS, D. (2008), *¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo anglosajón e iberoamericano*, Revista de Estudios de Comunicación [en línea], núm. 14, (recuperado: 5 de octubre de 2013)
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>

WATSON, G y JOHNSON, D. (1972). *Social psychology: issues and insights*. Philadelphia: Lippincott

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista en profundidad a Doris Camino, supervisora encargada del área de Relaciones Públicas y Comunicaciones de la empresa minera Barrick, sede Pierina.

¿Cómo se gestiona la comunicación en la empresa minera?

Nosotros somos el área de Relaciones Públicas (RRPP) y comunicaciones, por un lado se encuentra las relaciones públicas que tiene que ver con atender los eventos, organizar ferias, campañas, etc., y fomentar buenas relaciones con nuestros stakeholders a través de visitas periódicas, aceptación a las solicitudes de donaciones y/o auspicios que nos envían, entre otras actividades. Por otro lado, se encuentra las comunicaciones que se divide en comunicación interna (colaboradores y proveedores) y externa (con la prensa y la comunidad). Debo resaltar que siempre nuestras acciones están alineadas principalmente a la gestión social y/o necesidades de comunicación que tenga el área de Relaciones Comunitarias. Trabajamos de la mano con esa área.

¿De qué manera el área de RRPP y Comunicaciones contribuye a la gestión social y/o labor de relaciones comunitarias?

Somos un soporte para el área de Relaciones Comunitarias en lo que respecta al diseño de herramientas, mensajes y productos comunicacionales. Además asesoramos en el tono comunicativo que debe darse en la relación con la comunidad; y recomendamos realizar una serie de acciones que forman parte del plan de anual del área (campañas, ferias informativas, celebraciones, entre otras) o actividades concretas de acuerdo a la coyuntura, ya que nosotros estamos siempre monitoreando la agenda pública y social

¿De qué manera se realiza el monitoreo social, cuentan con un área de inteligencia?

No es un área específica, es parte de nuestras funciones como área. El monitoreo se efectúa a través de diversos mecanismos de comunicación, algunos producto del propio relacionamiento que tenemos con las autoridades, la prensa, líderes de opinión, o cuando se asisten a eventos académicos que tratan temas relacionados al sector, toda esta información es obtenida a través del “boca a boca”; pero también contamos con aliados estratégicos que se encuentran dentro de la ciudad de Huaraz y diariamente nos informa sobre algún tema de la agenda pública que podría dañar la imagen de la empresa minera, esta información se complementa con la que obtenemos del reporte de monitoreo de medios.

¿Cuál es la importancia de realizar este trabajo de monitorio social para prevenir conflictos socio-ambientales en la empresa minera?

Considero que este mecanismo es muy importante para nosotros porque con la información que obtenemos podemos adelantarnos a los temas que podrían ocasionar situaciones de conflicto para la empresa minera o en todo caso dañar su imagen y reputación, en otras palabras, este tratamiento de la noticia funciona como un radar informativo.

¿Cuáles y en qué consisten las estrategias de comunicación que utilizan para prevenir conflictos?

Es importante señalar que dentro de los objetivos estratégicos de la empresa como Corporación se encuentra: “construir confianza en la comunidad para asegurar la operatividad minera”. En ese sentido, nosotros como área realizamos diversas actividades alineadas a tal fin que pertenecen a la estrategia de la “**escucha activa**”. En estas actividades tratamos que se hagan con la participación de las comunidades y otras que las diseñamos para ella; del mismo modo lo hacemos con nuestros diversos públicos (prensa, autoridades, municipalidades, grupos académicos, etc.).El concepto que queremos transmitir es

el de **“estar presente”** y en constante relacionamiento con nuestros diversos públicos; de esta manera recabar su necesidad informativa y a la vez **retroalimentar**, que no es lo mismo a solucionar sus molestias e inquietudes, como a veces así lo entiende la comunidad. Allí tenemos que trabajar.

¿Cuáles son esas actividades que forman parte de la estrategia de la “escucha activa”?

Dentro de las actividades se encuentran: Las ferias informativas que realizamos en las campañas de salud que se dan entre octubre y noviembre de cada año en las comunidades de ámbito de influencia directa de la mina (AID), así como las ferias ambientales conmemorativas ya sea por el Día del Agua, Medio Ambiente, Día del Planeta, entre otros. También organizamos eventos, uno en especial es el concurso de Maratón por el Día del Campesino que se celebra todos los 24 de junio este evento se organiza de manera conjunta con la comunidad y permite que la relación con la empresa mejore en ese tiempo. Finalmente contamos con nuestro programa de visitas a la mina para que la comunidad pueda ver, apreciar y sentir el trabajo que realizamos. Esto forma parte de la transparencia que caracteriza a la compañía.

Anexo 2: Ficha de focus group realizada a las áreas de Relaciones Públicas y Comunicaciones y Relaciones comunitarias.

Tema: Estrategias de comunicación para la prevención de conflictos socio-ambientales:

Público: Personal del área de RRPP y comunicaciones y el área de Relaciones Comunitarias.

Primer eje: A nivel estructural. Involucramiento de las áreas que intervienen en el proceso de relacionamiento con la comunidad.

¿Consideran que a nivel estructural el área de Relaciones Comunitarias debe estar separada del área de RRPP y Comunicaciones, para facilitar el trabajo de relacionamiento con la comunidad?

- A pesar de que trabajamos en conjunto, el que cada una tenga planes anuales de trabajo distintos y esté dirigido bajo diferentes Gerentes dificulta mucho a nivel procedimental cuando se trata de tomar decisiones para resolver un conflicto y/o prevenirlo. La comunidad exige respuestas rápidas y no estamos preparados para ello.
- Los reclamos de las comunidades, principalmente se dan por los retrasos en la entrega de obras, y en esto tiene una alta responsabilidad el área de Neoandina, que es el ente ejecutor de los proyectos sociales de la empresa minera Barrick.

Segundo eje: A nivel de contenido. Estrategias que utiliza la empresa para la prevención de conflictos socio-ambientales

¿Cuáles y cómo evalúan las estrategias de comunicación que utilizan para prevenir conflictos socio-ambientales?

- En primer lugar el trabajo que ambas áreas realizan es el trabajo de inteligencia lo cual consideran como fundamental para anticiparse a los hechos que podrían desencadenarse en conflictos, “es como estar en alerta” señalaron, incluso, que en muchas ocasiones les ha servido para establecer un mejor relacionamiento con el público de interés: “como tenemos mapeados a los actores que intervienen en los temas sensibles que podrían convertirse en conflictos, entonces ya conocemos su posición para lo cual nosotros vamos preparados y con mejores argumentos ante un eventual cuestionamiento. Esto sin duda contribuye al relacionamiento que debemos tener y mantener con nuestra comunidad y/o públicos”, manifestó el responsable del área de Relaciones Comunitarias.
- Además destacaron la importancia de llevar un seguimiento a cada uno de los temas identificados, “En muchas ocasiones las respuestas ante una alerta negativa tarda por las consultas del caso que se hacen a nivel corporativo”, en ese sentido se menciona la falta de empoderamiento de portavoces internos, la autorización para que se den las respuestas según los niveles de situaciones de conflicto, y a nivel comunicativo, la elaboración de un documento que contengan respuestas elaboradas para situaciones de esta naturaleza.

Luego del trabajo de inteligencia, vienen las estrategias que utilizan ambas áreas para el relacionamiento con la comunidad.

¿De qué manera se relacionan con la comunidad?

- Como área de Relaciones Comunitarias, nuestro relacionamiento es directo “face to face” contamos con cinco relacionistas comunitarios a quienes se les ha asignado dos comunidades a cada uno con la finalidad de que la comunidad tenga una atención personalizada. Pero el problema radica en que los relacionistas no pueden tomar decisiones y en algunos casos tampoco pueden emitir una respuesta si antes no la consulta con los jefes o hasta a veces con el área de comunicaciones. Esto retrasa la atención inmediata que reclama la población. Por otro lado, el relacionamiento se da principalmente con las autoridades de las comunidades y en menor medida con la población en sí.
- En el área de RRPP y comunicaciones el relacionamiento no solo es con la comunidad sino también con otros públicos como son las autoridades Regionales, distritales y locales; con la prensa, instituciones públicas relacionadas al sector e instituciones académicas, entre otros. Con la comunidad el relacionamiento radica en el diseño de campañas, ferias informativas y apoyo en la organización de evento que realiza el área de Relaciones Comunitarias.

Anexo 3: Encuesta aplicada a la población de la comunidad campesina Ramón Castilla del distrito de Independencia y el centro poblado Mataquita el distrito de Jangas, Ancash.

ENCUESTA							
Género							
<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M						
Edad							
a) 15 a 30 años		<input type="text"/>					
b) 30 a más años		<input type="text"/>					
1.- ¿Considera que la empresa Barrick- Pierina mantiene una comunicación permanente con tu comunidad? ¿Por qué?							
Sí	<input type="checkbox"/>						
No	<input type="checkbox"/>						
<hr/>							
2.- ¿Por qué medio y con qué frecuencia se entera de lo sucede entre la empresa y su comunidad? (Marque todas las que considere)							
Enunciados				Siempre	Aveces	Nunca	
a) Reunión con la asociación de su comunidad				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Comunicación personal con el relacionista comunitario				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Reunión de avance de proyecto con personal de Asociación Neoandina				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) En las ferias informativas que realiza la empresa				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Campañas de salud				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Cuando acude al área de atención de quejas y reclamos				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Visitas guiadas que realiza a mina				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) Eventos diverso que realiza la empresa en su comunidad (Día del campesino)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Otro (mencionar) _____				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.- ¿Qué temas predominan en la comunicación que tiene con el relacionista comunitario de la empresa?							
a) Avance de proyectos sociales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Programa de inserción laboral		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Temas ambientales (calidad de agua y reforestación de zonas)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Cierre de mina		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Incumplimiento de compromisos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cuáles son los temas que consideras que tienes poca información?						
a)	Gestión del tratamiento del agua que realiza la empresa dentro de la mina					
b)	¿Cómo se produce el oro?					
c)	El trabajo ambiental que realiza la empresa					
d)	El avance del cumplimiento de los compromisos que tiene la empresa minera con la comunidad					
e)	El sistema de contratación de personal					
f)	Como se va a llevar a cabo el proceso de cierre de mina					
f)	Otro (mencionar) _____					
5.- ¿Cuáles son los temas que consideras que debes conocer en profundidad?						
a)	Gestión del tratamiento del agua que realiza la empresa dentro de la mina					
b)	¿Cómo se produce el oro?					
c)	El trabajo ambiental que realiza la empresa					
d)	El avance del cumplimiento de los compromisos que tiene la empresa minera con la comunidad					
e)	El sistema de contratación de personal					
f)	Como se va a llevar a cabo el proceso de cierre de mina					
f)	Otro (mencionar) _____					
6.- ¿Qué actividades y/o eventos que la empresa haya realizado en tu comunidad recuerda? (mencionar los tres principales)						

7.- ¿Cómo califica las siguientes actividades y/o eventos que la empresa realiza en tu comunidad?						
Actividad		Muy Buena	Buena	Regular	Mala	
Carrera del Día del Campesino						
Ferias informativas (MATPEL)						
Visitas guiadas						
8.- ¿Qué opina de cada una de las siguientes actividades que realiza la empresa en su comunidad?						
Carrera del Día del Campesino						

Ferias informativas (Materiales peligrosos- MATPEL)						

Visitas guiadas						

9.- ¿Considera que las actividades y/o eventos que realiza la empresa responde a lo que quieres conocer? ¿Por qué?						
Sí	<input type="checkbox"/>					
No	<input type="checkbox"/>					
10 Sobre las ferias informativas, ¿la información que se le presenta es fácil de entender?						
Sí	<input type="checkbox"/>					
No	<input type="checkbox"/>					
11 ¿Qué aspectos mejoraría de las ferias informativas que realiza la empresa?						

12 Sobre las visitas guiadas, ¿la información que se le presenta es fácil de entender?						
Sí	<input type="checkbox"/>					
No	<input type="checkbox"/>					
13 ¿Qué aspectos mejoraría de las visitas guiadas que realiza la empresa a su comunidad?						

14 Respecto a las visitas guiadas ¿Cómo califica los siguientes elementos?						
Enunciado	Sí	No				
a) ¿Logra entender la explicación del						
b) ¿Los temas que se explican están acordes a lo que deseas conocer?						
c) ¿Estás conforme con el recorrdido que realiza dentro de mina?						
d) ¿El material gráfico e impreson que recibe es fácil de comprender?						
15.- ¿Qué lugares te gustaría agregar dentro del recorrido que realiza? y ¿por qué?						

16.- ¿Consideras que la información brindada por la minera es suficiente para evitar conflictos entre la empresa y la comunidad? ¿Por qué?						

Anexo 4: Gráfico del reporte de coyuntura que utiliza Barrick.

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;"> REPORTE DE COYUNTURA </div>								
OPERACIÓN	PIERINA							
MES / SEMANA	Agosto-Septiembre / del 27 al 02							
RESPONSABLE	Victor Palomino							
FECHA	02/09/2013							
1. RESUMEN								
Aspectos de Seguridad	- Todas las intervenciones de Relaciones Comunitarias en caso de potenciales conflictos debe realizarse teniendo en cuenta las medidas de seguridad. - Mantener medidas de visitas planificadas a Tinyash con acompañamiento y con previa comunicación. - Tomar las precauciones del caso en el manejo del trayecto Km. 0 a B22, por el mal estado de la vía.							
Relacionamiento	Número de aspectos críticos o emergentes(1) de la semana	0						
Quejas y Reclamos	Stakeholders	Comunidad	Descripción	Tema	Área relacionada	Estado		
	Rómulo Garcia	Tinyash	El Presidente del Comité de Regantes de Tinyash manifiesta que Neandina en repetidas veces se ha comprometido reparar el reservorio de riego de Tinyash, esto está ocasionando descuento en la Comunidad ante MBM y ante el presidente del Comité de Regantes de Tinyash.	Compromisos y Obligaciones Sociales	Relaciones Comunitarias	En proceso		
	Número total de quejas ingresadas en la semana			1				
	Número de quejas acumuladas a la fecha			171				
	Número de quejas resueltas a la fecha			145				
Número de quejas pendientes por resolver			26					
Obligaciones y Compromisos Sociales	Número de obligaciones sociales cerradas en la semana		0					
	Número de obligaciones sociales adquiridas en la semana		0					
	Número de obligaciones sociales acumulados a la fecha		265		Pendientes de ejecución a la fecha	15	En ejecución a la fecha	38
Incidentes Sociales	Número de incidentes sociales de la semana(2) (considere los incidentes activos a la fecha)		Fecha	Descripción Incidente / Acciones tomadas por Barrick				
			02/09/2013	El día 02 de septiembre, la familia del señor José Vergara Juka realizaron un bloqueo momentáneo a la altura del km.9 de la carretera Jangas-B22 manifestando su malestar por reclamo de tierras. Personal de RDC realizó las coordinaciones con la familia Vergara, acordaron reunirse el jueves 5 con la participación del área de propiedad minera con quienes se establecerá la solución.				
			XX/2013					
			XX/2013					
Empleo Local	Nuevos ingresos en la semana				Resumen acumulado			
	Casero	MOC	MONC	Empresa contratista		MOC	MONC	Total
	Antahurán		1	ECONSI	Mano de obra local requerido a la fecha	34	300	334
	Alupa		1	ECONSI				
	Chaverrivaco		1	ECONSI				
	Chontayoc		1	ECONSI				
	Tinyash		1	ECONSI	Mano de obra local atendidos a la fecha	28	285	313
	TOTAL	0	5		Temas críticos sobre empleo local		Definición de próxima reunión mensual de empleo para el mes de setiembre	
<small>(1) Por aspectos emergentes o críticos entenderemos todas aquellas informaciones nuevas o recurrentes que nos expresan las comunidades, entre ellas: (i) las que nos permiten identificar potenciales riesgos o inquietudes de orden social, de seguridad, ambiental o de compensación, (ii) identificar asuntos que podrían en algún futuro transformarse en quejas o reclamos formales a (iii) identificar potenciales oportunidades de involucramiento.</small>								
<small>(2) Corresponde a un incidente significativo en las comunidades o en la proximidad inmediata de la operación, donde se involucra la participación de varias personas en acciones de comportamiento violento o no violento, que: (i) tienen el potencial de causar un impacto negativo en el negocio, o (ii) afectan los objetivos de Barrick, el funcionamiento del sitio o la integridad de los trabajadores, o (iii) afecta los objetivos de la actividad minera, incluidas las instalaciones auxiliares y las rutas de acceso.</small>								
2. INFORME SEMANAL POR GRUPO DE INTERÉS								
Grupo de Interés	Clima Social (Ver leyenda)	Tema Tratado	Fecha	Plan de acción	Responsable	Fecha	Observación	Estado
				Actividad				
Alupa- Antahurán	Clima de disconformidad	MBM presentará a los asesores los términos de referencia y las respuestas a los consultores para su evaluación. El día miércoles se tendrá una reunión por teleconferencia con los asesores para discutir sobre el tema. El día miércoles 04 se tendrá reunión con representantes de Antahurán para revisar el tema de valorización por reducción de caudal de descarga a los sistema de riego durante los días 16 al 18 - agosto	Agosto del 2013	Seguimiento a las actividades de asesores y comuneros en torno a esta reunión. Seguimiento a la carta de Antahurán aceptando el sistema de coleccion, tratamiento y descarga a los manantiales a Alcopahuin, Huamanchancarrui y Potrerorun.	Juan Naro / Luis Quiroz	09-sep	El miércoles 04 reunión con los asesores y representantes de las comunidades por teleconferencia con MBM de Lima, para evaluar los términos de referencia y respuesta a las consultas hechas por GEOSCALA.	Programado